

# Calidad De Servicio, Más Allá De Una Buena Atención



Ismael Oliva Becerra  
Ingeniero Comercial U. de Chile  
MBA Massachusetts  
Institute of Technology USA.

**S**e ha dicho que el éxito de las empresas depende de la habilidad que éstas tengan para entregar productos diferenciados y una de las formas más usadas por las compañías para competir en la actualidad es entregar servicios de calidad, sea porque ya está en el sector servicios o porque “ata” servicios a sus productos manufacturados, siendo sin duda la calidad del mismo un aspecto clave en la creación de valor de estas empresas.

Sin embargo, este puede ser un concepto vago y muchas veces se entiende calidad de servicio como un trato amable, una sonrisa o una buena atención.

No obstante, la realidad competitiva nos muestra una situación diferente. Hoy en día implementar servicios de verdadera calidad es más complejo de lo que parece. Requiere de un tratamiento distintivo y estratégico. Requiere además de reconocer que el cliente hoy es más informado, más exigente, y busca productos más personalizados.

Este artículo presenta una forma integradora de analizar los servicios y muestra los elementos que deben ser considerados al momento de ofrecer un servicio de calidad.

Comprendiendo la calidad de servicio.

El concepto de calidad en los servicios tiene importantes diferencias que deben

ser consideradas al momento de analizarlo. Las siguientes características de los servicios contribuyen a la dificultad para medir y gestionar la calidad.

Primero, la Intangibilidad de los servicios hace difícil para los consumidores expresar precisamente qué es lo que esperan de un servicio y no siempre es fácil para ellos reconocer sus beneficios psicológicos.

Adicionalmente es muy difícil tener un objetivo estándar para evaluar la calidad de servicio. El único criterio disponible para evaluar la calidad es la comparación subjetiva entre expectativas y percepciones (Zeithaml, Parasuraman, 1990). Igualmente el consumidor no sólo valora la entrega sino que también juzga el proceso de entrega del servicio. Por ejemplo, cuando un paciente está en una sala de espera en una consulta médica, él considerará el tiempo en forma relativa. Mientras el médico atiende a otra persona, el paciente puede considerar que el facultativo es muy lento y que el servicio no es calidad. Sin embargo,

cuando el paciente ingresa a la consulta del médico, esperará que se tome todo el tiempo necesario para que lo atienda adecuadamente y dependerá de esta situación para evaluar si el facultativo está haciendo bien su trabajo, si está entregando una atención personalizada y finalmente si es que el servicio es de buena calidad o no. Adicionalmente es muy difícil tener un objetivo estándar para evaluar la calidad de servicio.

Segundo, la Heterogeneidad de consumidores y los representantes de la compañía hacen que el servicio entregado no pueda ser completamente estandarizado. Asimismo, la calidad del servicio dependerá en gran medida del cliente dificultando su estandarización y su control.

Tercero, la Simultaneidad tiene que ver con la característica de que los servicios se producen y consumen en forma sincrónica. Esto dificulta la posibilidad que pueda ser inspeccionado antes de ser vendido a los clientes. De esta manera muchas veces dependerá de los trabajadores conducir satisfactoriamente la interacción. Aquí se puede reconocer fácilmente el papel clave que juega el recurso humano en la calidad de los servicios.

Más allá de una buena atención

Las características descritas anteriormente resaltan el hecho que la calidad en los servicios tiene aspectos propios que exigen una comprensión profunda y distintiva de aquellos. A pesar de esto, algunas compañías implementan programas de mejoramiento de calidad en servicios que no incorporan estas especificidades, impactando negativamente la eficiencia de la compañía y la satisfacción del cliente.

Otro error frecuente es que muchas veces los planes de mejoras de calidad

se limitan a optimizar la atención (buen trato, sonrisa amable, disposición de ayudar al cliente, etc.) sin incorporar otras importantes dimensiones requeridas para mejorarla. Consiguientemente no se logra más que una mejora marginal en la calidad del servicio y no se obtienen los beneficios de la misma.

Un segundo tipo de acción equivocada, consiste en copiar tecnologías y sistemas. Muchas firmas instauran “Calls Centers”, Customer Relationship Management (CRM), Sistemas de Recuperación de Clientes, etc. copiando lo que hacen otras compañías. Dichas acciones muchas veces se realizan sin considerar las adecuaciones a recursos y habilidades que posee la compañía, impidiendo de esta manera obtener todos los beneficios provenientes de estos sistemas y tecnologías.

le permitan amortizar su gran inversión en tecnología.

Lo anterior demuestra la importancia de las actividades de marketing en las acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio entregado.

Adicionalmente algunas empresas toman decisiones de mejoramiento de la calidad de servicio, invirtiendo mucho en capacitación, tecnología y marketing, pero no se preocupan de hacer los ajustes en los procesos. Al continuar con las mismas operaciones, a estas compañías les toma más tiempo rentabilizar las mejoras de servicio. Por otra parte, muchas veces la calidad se evalúa precisamente por el proceso mismo. Piense por ejemplo en el profesor cuando dicta su clase, la calidad de servicio está íntimamente relacionada con el “proceso” de entrega de dicha clase.

## El consumidor no sólo valora la entrega sino que también juzga el proceso de entrega del servicio

Otro problema dice relación con que algunas compañías invierten muchos recursos, como tecnología y capacitación, sin darse cuenta que muchas veces están atrayendo a clientes que no querían servir o que es muy caro hacerlo. Por ejemplo el sector de la telefonía móvil sabe que uno de los factores importantes para entregar un servicio de calidad (y que no sea caro de implementar) tiene que ver con una adecuada segmentación. De esta manera muchas empresas de este sector querrán tener una importante proporción de usuarios intensivos que

Estos problemas demuestran claramente que implementar mejoras en la calidad de servicio es más que dar buena atención, instaurar CRM, “Call Centers” o capacitar al recurso humano. Si bien estas acciones no son equivocadas per se, no son suficientes para producir un eficaz servicio de calidad, lo que disipa recursos de la organización y peor aún, no generan satisfacción de los clientes.

Además, instaurando las acciones mencionadas en forma aislada o independiente, no sólo se tiene como

resultado poca efectividad organizacional, sino que también vulnerabilidad competitiva; es decir, los rivales pueden copiar sin mucha dificultad las prácticas que estableció la empresa diluyendo más aún los beneficios de dichas acciones.

### Calidad de servicio; una visión integrada

Una forma alternativa de entender un servicio de calidad es concebir la organización como un conjunto integrado y coordinado de actividades que permitan entregar este servicio eficientemente. El sistema está compuesto por cuatro actividades fundamentales en el diseño y en la entrega de un servicio de calidad, que son marketing, recursos humanos, procesos y tecnología. Sin embargo, la existencia de estas actividades no asegura el éxito. Además ellas deben estar completamente integradas y la condición de aprendizaje debe existir, (ver figura).

### Marketing

Según el modelo de Zeithaml, Parasuraman y L.L. Berry las actividades de marketing y publicidad juegan un rol clave en la creación de expectativas, convirtiéndose así en un elemento relevante para determinar la calidad de productos y servicios. Más precisamente, la publicidad y otros mecanismos de comunicación hacia los clientes, afectarán no sólo las expectativas sino que también las percepciones de éstos respecto al servicio.

Otro aspecto tiene que ver con la selección del segmento más apropiado para la compañía. De esta manera la empresa se enfocará a los clientes adecuados en relación con su posición y a los recursos y capacidades de aquella. Adicionalmente, la



segmentación permitirá a la compañía reconocer cuales son las cualidades o beneficios que ésta debe enfatizar al grupo de consumidores objetivo.

En este sentido, una función clave del marketing en este sistema tiene que ver con el rol de Aprendizaje Externo. Es decir, el continuo conocimiento de los consumidores permitirá comprender sus expectativas y sus percepciones para que así la compañía pueda entregar servicios de alta calidad. Además el mencionado aprendizaje debe ser capaz de reconocer si los consumidores notan o no diferencias en las calidades ofrecidas por distintas empresas competidoras.

### Procesos

Los procesos son aspectos claves de todo servicio que incluyen procedimientos y componentes físicos que se usan en contacto con el cliente. Los procedimientos son rutinas operativas que la firma usa y que espera que sus consumidores sigan en la entrega del servicio. Consideran el flujo secuencial de pasos tanto en la sala delantera (contacto con el

cliente) como en la sala trasera. Por ejemplo en el servicio de reparación de un automóvil pueden reconocerse varios pasos: recepción del vehículo, diagnóstico de la falla o determinación de la mantención, comunicación con el cliente informando de la falla, solución y costo; ejecución de la reparación o mantención, pago del servicio y entrega del automóvil.

Piense en otro por ejemplo, en el servicio de "corte de pelo". Los pasos serían: Llegada a la peluquería, esperar mientras otros se atienden, lavado, discutir las diferentes opciones con el peluquero, corte, pagar en recepción y finalmente dejar la peluquería.

Los ejemplos mencionados se refieren a procesos muy simples, donde se pueden reconocer algunos pocos pasos. A pesar de la complejidad de otros servicios, como transporte aéreo de pasajeros, también es posible reconocer diferentes pasos los que en definitiva sirven para analizarlos, optimizarlos y para mejorar la calidad en la entrega del servicio.

El otro elemento importante es el componente físico o los recursos tangibles que la firma usa para entregar el servicio: apariencia de las instalaciones, decoración, limpieza, etc. Estos elementos juegan un importante rol en la percepción de la calidad del consumidor. Piense por ejemplo en su percepción de calidad cuando entrega su vehículo para reparación en un servicio donde quien lo recibe esta vestido con un limpio delantal blanco, las instalaciones son acogedoras y limpias, posee un avanzado sistema de información computacional, etc. Claramente tendrá efecto en su percepción de calidad (antes de probar el servicio) con respecto aún local cuyas instalaciones tienen características opuestas a las antes descritas.

Procesos mal diseñados pueden hacer que el consumidor experimente lentitud, burocracia y una inefectiva entrega del servicio. De la misma manera malos procesos hacen difícil al personal de primera línea hacer bien su trabajo, resultando baja productividad y aumentando la probabilidad de falla del servicio.

Adicionalmente adquiriendo tecnología e instalándola sin hacer un análisis de los procesos puede significar un inefectivo uso de aquella y un negativo impacto en los costos de entrega del servicio.

Un aspecto importante de recalcar aquí es la creciente importancia de la personalización de los servicios que impone a los procesos el justo equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.

Asimismo la capacidad de aprendizaje interno es clave en los procesos. Aprender mientras se realizan las operaciones de servicios y luego lograr mejoras de procedimientos es una capacidad valiosa que las compañías deben desarrollar para entregar un servicio de alta calidad.



**El continuo  
conocimiento de los  
consumidores  
permitirá comprender  
sus expectativas y sus  
percepciones para que  
así la compañía pueda  
entregar servicios de  
alta calidad.**

### Tecnología

El desarrollo tecnológico ha impactado en la forma como los servicios son entregados. Considere por ejemplo los avances en telecomunicaciones asociados a servicios bancarios o como la industria de servicios telefónicos se vio alterada con el nacimiento de la telefonía móvil.

Sin duda que en las organizaciones, el uso de la tecnología ha venido a ser un excelente apoyo para entregar servicios de calidad. En efecto, la tecnología puede contribuir a realzar el servicio, como en el caso de consulta y ayuda (Calls Centers), de transacciones remotas (Internet en la banca) o de

“rastreo” de despachos (sistema de “tracking” de FedEx).

Asimismo la tecnología es empleada para apoyar las otras actividades. Por ejemplo en los procesos puede usarse para mecanizar las tareas rutinarias que no están enfrente del cliente, logrando entregar el servicio en menos tiempo. También puede apoyar al Marketing en el conocimiento de los consumidores, en la personalización de servicios o en la implementación del mix de Marketing, por nombrar sólo algunos.

Podemos afirmar entonces que dado que la tecnología está jugando un rol muy importante en agregar valor a los consumidores, en potenciar el trabajo de las personas de la empresa, mejorando la productividad y en colocar la organización más cerca de proveedores y consumidores, las empresas necesitarán desarrollar las habilidades de gestionar la tecnología.

Usando la tecnología correcta y logrando una estrecha integración con los procesos, el recurso humano y el marketing, la compañía puede entregar un servicio de calidad en forma eficiente.

### Recurso Humano

Hoy en día las organizaciones reconocen que para otorgar servicios de calidad es necesario contar con personal capacitado, comprometido y con liderazgo. Actividades como selección, capacitación y retención de talentos juegan un papel fundamental en la calidad del servicio. Esto es especialmente crítico con las personas que tienen contacto directo con el cliente. Es bien sabido que el recurso humano que está en esta posición juega un rol clave en crear satisfacción en el consumidor puesto que muchas veces este personal es parte integral del servicio entregado. Piense por ejemplo en un

vendedor de una tienda; la calidad del servicio estará estrechamente vinculada al trato y habilidades de ese vendedor.

Es el momento del contacto con el cliente cuando el consumidor evalúa a la compañía y la calidad del servicio entregado. Esto es lo que algunos han llamado el “momento de la verdad”. No importa si la compañía haya invertido mucho en investigar el mercado, en publicidad, en tecnología, etc., si la interacción no es realizada de acuerdo a las expectativas del cliente, el servicio será considerado de pobre calidad.

Es importante reconocer además que el personal de contacto cumple dos roles: uno de marketing, y otro operacional. De operaciones porque ayuda a “producir” el servicio e interviene directamente en los procesos necesarios.

De lo anterior se reconoce el vínculo del recurso humano con los procesos. Un buen diseño de los procesos

reconocer una nueva necesidad del cliente, comunica la oferta de un nuevo servicio y la concreta en una venta. Por ejemplo, un ejecutivo de cuenta de un banco puede reconocer la oportunidad de que es el momento de que un cliente tome un seguro, o abrir una cuenta de ahorro para la educación superior de sus hijos. El rol de marketing se ve potenciado de nuevo por los procesos eficientes y por la tecnología.

### Integración y Aprendizaje

Las cuatro actividades mencionadas anteriormente (Procesos, Tecnología, Marketing y Recursos Humanos) son claves al momento de analizar, diseñar, y entregar un servicio de calidad. Sin embargo, aquí debe entenderse que dichas actividades son necesarias pero no suficientes para el mencionado objetivo. Existen dos condiciones que la organización debe cumplir: la Integración y Coherencia de dichas

establecer las condiciones para producir una cultura de calidad.

Existen varios mecanismos que la organización puede usar para producir esta coherencia: a) la tecnología. Por ejemplo por medio de Internet las compañías pueden lograr comunicación y coordinación entre las actividades. b) Incentivos al recurso humano. Por ejemplo, entregar incentivos basados en la mejora continua de la calidad y en el desempeño de la organización como un todo y no sólo por áreas de actividad. Asimismo, otorgar incentivos a la participación e innovación. c) Estructura. Por ejemplo, una estructura más plana y basada en el trabajo equipo. Esto permite una organización más ágil y flexible para responder a los cambios del medio. d) Manejo del recurso humano. Por ejemplo entregando capacitación y “empowerment” especialmente al personal de primera línea. e) Cultura.

**El personal también cumple un rol de marketing, cuando es capaz de reconocer una nueva necesidad del cliente, comunica la oferta de un nuevo servicio y la concreta en una venta.**

ayudará a su productividad y a entregar un servicio de calidad. Además si agregamos la dimensión de tecnología, se puede reconocer que ésta última contribuirá a que el proceso de “producción” sea más efectivo y contribuya también a la productividad.

El personal también cumple un rol de marketing, cuando es capaz de

actividades; y el Aprendizaje Interno y Externo.

La integración y coherencia de las actividades permitirá desempeñarlas con eficacia, productividad y rapidez. Además de los beneficios en costos, esta integración permitirá crear nuevos, más rápido, y mejores servicios que la competencia. Adicionalmente contribuirá a

Estableciendo una cultura de calidad, de innovación y de trabajo integrado y cohesionado entre Recurso humano, Procesos, Tecnología y Marketing.

Asimismo, un importante factor lo constituye el aprendizaje Interno y Externo. Por Aprendizaje Externo entenderemos lo que la compañía aprende de las mejores prácticas, de los competidores y de los clientes. En la



calidad de servicios, esta habilidad es muy importante ya que permite reconocer cuales son las expectativas de los clientes, cuales son los atributos que más valoran en calidad de un servicio y como personalizarlos. Lo anterior tiene importante impacto en programas de retención y recuperación de clientes, y en el diseño de nuevos servicios.

El aprendizaje Interno se relaciona con las capacidades que usualmente tienen que ver con el conocimiento, “expertise”, talentos, creatividad del personal que desempeña las labores de las “operaciones” de servicio. El personal puede ejecutar su trabajo en la sala trasera o en la atención directa a los clientes. Este aprendizaje tiene dos importantes efectos en los servicios. Puede servir como una fuente de innovación dentro de la organización, innovación no está centrada solamente en crear nuevos servicios sino que también puede generar nuevos procesos que mejoren la calidad del servicio entregado.

El otro efecto del aprendizaje Interno tiene que ver con la idea que se puede generar conocimiento específico a la firma, lo que haría más difícil que los competidores copien las ideas. De esta manera la firma podría capturar el valor de otorgar servicios de alta calidad.

De esta manera Aprendizaje e Integración, son capacidades que potencian las actividades (recurso humano, procesos, tecnología y marketing) no sólo para entregar un verdadero servicio de calidad, si no que también para evitar la copia de los competidores.

Cualquiera sea el segmento que la firma sirva, la calidad de servicio es un elemento indispensable para competir. Entregar un servicio de calidad representa un desafío no sólo para los representantes de la empresa que están en primera línea atendiendo al cliente, sino que también para toda la

organización. Esto requiere de la comprensión de las características de los servicios, que impactan en la calidad del mismo. Adicionalmente, y quizás más importante, es el hecho que las compañías reconozcan que para entregar un verdadero servicio de calidad, aquellas requieren de una configuración de actividades íntimamente integradas y que, potenciadas con el aprendizaje organizacional, les permita ser exitosas en un mundo muy competitivo. Esta visión integradora nos presenta nuevos desafíos, pero mejora nuestra comprensión de que la calidad de servicio es más que una buena atención.

## Referencias

- Bitran, G. R., y Lojo M, “A Framework for Analyzing the Quality of the Customer Interface,” *European Management Journal* Vol 11, No 3, 4 Dec (1993), 385-396.
- Lovelock C. *Service Marketing, People, Technology, Strategy*. Prentice Hall, Fourth Edition. 2000.
- Spaks, B. A. y McColl-Kennedy J. R. “Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Services recovery setting”, *Journal of Business Research*. 54 (2001) 209-218.
- Zahra S. A. y Nielsen A. P. “Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization” *Strategic Management Journal*. 23 (2002) 377-398.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman y L. Berry, “*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*”, Free Press, New York, 1990. **E&A**