

**PROYECTO: INTERVENTORIA DEL SERVICIO DEL PROGRAMA DE
RESTAURANTES ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN**

Abstract

From the point of view of the development of the Program in general, not only it is necessary to review the point of discussion between the trade of goods and services, but also the differentiation of the treatment of the services like a special sector for the trade, since from the point of view of the user, exists more shades about the quality that those that of theoretical way is in texts, because to the aim the services are processes individualized of experiences as opposed to the expectations and necessities that are formed in the benefit of such and where the perceptions and attitudes play of important way.

Resumen

Desde el punto de vista del desarrollo del Programa en general, no solo hay que revisar el punto de discusión entre el mercadeo de bienes y servicios, sino también la diferenciación del tratamiento de los servicios como un sector especial para el mercadeo, ya que desde el punto de vista del usuario, existen más matices acerca de la calidad que los que de manera teórica se encuentran en los textos, porque al fin los servicios son procesos individualizados de experiencias frente a las expectativas y necesidades que se configuren en la prestación de los mismos y donde juegan de manera importante las percepciones y actitudes.

1. OBJETIVOS

1.1. GENERALES.

- 🔔 Construir y aplicar una metodología - INTERVENTORÍA DEL SERVICIO - que permita la medición de los niveles de satisfacción del usuario¹ de los servicios de restaurantes escolares.
- 🔔 Llegar a construir unos indicadores comparativos de los niveles de calidad de los servicios de restaurantes escolares.
- 🔔 Acoplar unos desarrollos teóricos de la mercadotecnia, en cuanto al servicio, en lo de la determinación de la calidad, en la medida que ella es expresión del usuario, más que concepto técnico.
- 🔔 Demostrar la utilidad de la Interventoría del servicio, como herramienta no sólo como medida de eficacia, sino también como sistema de información del comportamiento del usuario, necesaria para la planeación.

1.2. ESPECÍFICOS.

- 🔔 Profundizar en el análisis de las metodologías que permitan la medida de calidad de los servicios públicos en general. Y con base en ello determinar el papel de la interventoría del servicio.
- 🔔 Producir un desarrollo de la interventoría del servicio en el campo de los servicios.

¹ Se define como usuario, en términos generales a la comunidad adonde está inserto el Programa.

- 🔔 Aplicar un instrumento de medición (talleres participativos y encuestas) a la población de usuarios de los restaurantes escolares.

- 🔔 Validar la encuesta como instrumento de medición de las actividades, intereses y opiniones de los usuarios de los servicios, en cuanto a la determinación de eficacia.

- 🔔 Determinar a partir de características demográficas y sociales de los usuarios, de las variantes del comportamiento en cuanto a creencias, a sentimientos y actitudes frente a los servicios.

2. JUSTIFICACIÓN.

El hecho de construir un instrumento validado y dentro de los marcos estadísticos que señalen su desempeño, con proyección a futuras aplicaciones para medir las satisfacciones del usuario de los servicios de restaurantes escolares de manera estandarizada y sobre todo basado el instrumento, en los verdaderos sentimientos, apreciaciones y opiniones de los usuarios, que clasificadas se constituyan en las proposiciones verdaderas de las dimensiones reales del servicio, es una razón de gran peso para afrontar las dificultades del proceso y de la confrontación de tesis sobre **la calidad del servicio**, que en último término es la verdadera explicación que puede encontrarse al hacer el trabajo.

Más los resultados, que se presentan en la factibilidad de diseñar instrumentos para medir la calidad del servicio, en términos del usuario, es decir, desde el punto de vista funcional, que es el aspecto clave, para **la competitividad**, en la medida que el aspecto técnico se encuentra asegurado por el desarrollo y afianzamiento de una cultura comunitaria en el campo de los restaurantes escolares y el desarrollo de instrumentos tecnológicos por el que opte el Programa, configura otra razón importante, que muestra la utilidad de la investigación. Y que se refuerza con la recomendación de usar los resultados como la base para iniciar la construcción de la “casa” de la calidad, según los postulados del “*despliegue de la función de calidad*” (QFD).

Desde el punto de vista del desarrollo del Programa en general, no solo hay que revisar el punto de discusión entre el mercadeo de bienes y servicios, sino también la diferenciación del tratamiento de los servicios como un sector especial para el mercadeo, ya que desde el punto de vista del usuario, existen más matices acerca de la calidad que los que de manera teórica se encuentran en los textos, porque al fin los servicios son procesos individualizados

de experiencias frente a las expectativas y necesidades que se configuren en la prestación de los mismos y donde juegan de manera importante las percepciones y actitudes.

MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo de las metodologías de evaluación y análisis de entidades se ha avanzado más allá del punto de **la medición de los rendimientos**, pues éstos son el resultado de la técnica². Tras esos indicadores de la técnica aplicada, pueden existir la incompreensión y la mala atención a los usuarios, nacidos de los comportamientos de la tecno - estructura (Mintzberg, 1.991) de las organizaciones prestadoras de los servicios; factores fundamentales de la conservación de los usuarios o cautivos o lo que en términos del mercadeo se denomina, lealtad.

Pero los estudios que hoy se adelantan son la expresión de la voluntad de las organizaciones de implantar metodologías de análisis y evaluación en el plano de contar con el usuario. Y es aquí donde debemos resaltar que las metodologías anteriores se quedan en la apreciación del usuario como un sujeto pasivo, sin voz y sin sentir; muy contrario al enfoque seleccionado que le quiere dar a esta investigación; donde el usuario tiene una verdadera participación en la calificación de los servicios que reciben, lo que permite de manera adecuada medir las apreciaciones de los servicios, por encima de las condiciones y desarrollos de procedimientos técnicos; pues al final el usuario en la apreciación de la calidad no mide, y tampoco le interesa, el esfuerzo que el prestatario del servicio debe hacer para entregarlo (Albrecht, 1.991) en condiciones que produzca satisfacción.

Consideramos que en la investigación, debemos ubicarnos, de una parte, en la concepción de la Gerencia del servicio, como una filosofía organizacional y actitud gerencial, que

² Un servicio es esencialmente un desempeño, de allí la idea de medir sólo los resultados y no los procesos que llevan a él, las expectativas de los usuarios actuales o eventuales.

supera, los usos de los mismos términos para reducirlos a la buena atención del usuario; en **la interventoría del servicio** como una forma ordenada al analizar la prestación base en los niveles de satisfacción del usuario. Y de otra parte, en la concepción de **la calidad en los servicios**, lo cual constituye el desbordamiento de los marcos del concepto calidad total, pues incorpora **las expectativas y las percepciones del usuario**, convirtiéndose en agente activo, dentro de las líneas del despliegue de la función de calidad.

2. EL SERVICIO

Estamos en presencia de servicios, no de productos, cuestión que es fundamental para la investigación y la comprensión de su desarrollo. Las definiciones de servicios han estado acompañadas de características de los bienes manufacturados y por ende se han clasificado por oposición: los servicios son intangibles, heterogéneos (no estandarizados), inseparables (se consumen en el mismo momento de producción) y no se pueden almacenar. Más ahora, ya se piensa que ellos deben tener características diferenciales a las expuestas, ya que los servicios antes que todo **son procesos** que pueden ser percibidos directamente o indirectamente dejando **impresiones concretas**; son encuentros que proporcionan oportunidades para mayor satisfacción mediante la participación, la responsabilidad compartida y la retroalimentación oportuna; son procesos que son creados y experimentados con resultados que frecuentemente son diferentes, directos e imperecederos.

Ante todo, son procesos y por ello dependen de sus creadores, más que de las sensaciones del usuario, que son el punto de partida para su creación. Por ello, si la organización quiere tener éxito en la prestación de servicios, debe conocer las expectativas y exigencias del usuario, y con ello realizar el diseño ideal del servicio (ciclo del servicio), que se convierte en la guía de mejoramiento continuo para los involucrados (directivos, empleados prestadores del servicio), que calibrarán los aciertos, mediante mediciones continuas sobre

la satisfacción del usuario. Esta el planeamiento de la calidad como una función organizacional.

La tipología o clasificación de servicios es muy variada. Como toda agrupación, se parte de diversos criterios. Existen 16 estudios que explican igual número de clasificaciones (Bowen 1.990) (Grönross, 1.990) y en nuestro medio se está utilizando mucho los estudios de Lovelock que clasifica los servicios, al responder a cinco preguntas claves:

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio? servicios de acciones tangibles (restaurantes, servicios de salud y alimentación) o servicios de acciones intangibles (educación, servicios de información, bancos, seguros, jurídicos).

¿Qué estilo de relación tiene la organización de servicios con sus usuarios o usuarios?
¿Cuál es la naturaleza de entrega? Entrega continua (bancos, seguros, salud) o entrega discreta (tarjeta telefónica, suscripciones, llamadas de larga distancia, alquiler de videos y cine).

¿Qué tanto espacio hay para el criterio y la personalización? (¿Se hace equipo con el usuario?). Alto (servicios jurídicos, educación, transporte, salud preventiva) Bajo (hotel, banco, transporte público, reparación de electrodomésticos).

¿Cuál es la naturaleza de la oferta y la demanda del servicio? Desde la demanda pueden ser amplia (electricidad, teléfono, hoteles, teatros, transporte de pasajeros). O escasa (seguros, bancos y jurídicos) y

¿Cómo se brinda el servicio? ¿Cuál es la interacción? El usuario va a la organización (alimentación, educación, transporte, servicios públicos); la organización va al usuario (ofrece servicios tales como tarjetas de créditos, TV, Internet, etc.).

Clasificar un servicio es cuestión que implica reconocer como es el ciclo del servicio, que es el que específica, lo que el usuario siente y debe ser el servicio y con base en ello, se puede construir la mejor manera de prestar el servicio. Más en el caso de **los restaurantes escolares**, no existe, una tipificación clásica, y lo mejor que se puede hacer es investigar como debe ser el servicio y ante todo definir si el criterio de agrupación es el correcto frente al usuario, es decir, si el manejo de los servicios y la estructura interna de la organización, obedece más a criterios técnicos o tecnicismos que a **la lógica del servicio que espera el usuario**. Lo que se hace más fundamental, para la prestación del servicio, si este se considera no especializado sino empaquetado. Es un dilema clave para la estructura en la medida que se debe optar por la comunidad que usufructúa los servicios o combinaciones, pero ante todo, es un asunto paradigmático, desde el punto de vista de atención al usuario, quien espera que el programa o la organización como una sola (y no fragmentada) atienda sus inquietudes. Es decir, que lo común a todo es la comunicación y no el instrumento (medio), que puede ser contrario al criterio que tiene la organización en la medida que considera que maneja productos.

3. INTERVENTORÍA DEL SERVICIO.

Como interventoría podemos entender el análisis sistemático, independiente y periódico de una actividad y su gestión. En el caso nuestro, deseamos delimitar el ámbito a los servicios de restaurantes escolares, y de manera concreta al estudio de los factores o cualidades que los usuarios señalan como fundamentales para **una prestación de calidad**.

Se considera entonces que el servicio de manera precisa está mediatizado por las **percepciones, expectativas y el desempeño**, siendo las dos primeras del corte de la finalidad del trabajo en la medida que reportan los sentimientos y opiniones del usuario y el tercer elemento, se destaca en la medida que se monitorean los comportamientos individuales de quienes participan en la producción del servicio, donde se suceden los acontecimientos que permiten desencadenar éxitos a la prestación.

El esfuerzo de la interventoría del servicio, está en la determinación de las expectativas y necesidades del usuario, acción que cuando no se ha efectuado se torna en la exploración de las percepciones y opiniones del usuario para que con base en ellas se haga **la interventoría** del servicio, proceso que estará sometido de manera constante al chequeo o monitoreo de la satisfacción del usuario, a través de un instrumento o técnica de medición. Así el instrumento o cuestionario que al principio puede aparecer dificultoso en su manejo, se hace más común en la medida que por su uso se posibilite su adecuación y por ende efectividad.

Esta orientación de la interventoría del servicio, hacia los comportamientos del usuario, en sus inicios, reconoce que se deben complementar con el análisis de otras variables de la prestación del servicio, así como de las áreas complementarias (finanzas, manejo de alimentos, instalaciones), más estos asuntos no tienen sentido sino en la medida que sean de

apoyo y de orientación a la calidad del servicio, una vez conocidas las expectativas y necesidades del usuario, que es el punto de arranque que aquí queremos consignar, ya que el servicio no es una suma de agregados (o de pasos) sino un proceso lógico que responde al usuario y sólo a éste.

La interventoría del servicio, se convierte en una herramienta gerencial, en la medida que aporte información para la toma de decisiones, las que se pueden generar si además de la medición de las actuaciones del personal se tienen determinadas las exigencias del usuario. El desempeño de los empleados como herramienta es positivo, más este adquiere mayor valor si depende del proceso del servicio, que nace del usuario, que en última instancia es quien dice que es lo esencial, en el servicio. La posibilidad que el director del programa, posea datos recogidos por un instrumento validado sobre el usuario y sus exigencias frente al servicio, es tener una carta de navegación, frente a la cual puede decir que ruta puede tomar y entonces dejar con conocimiento y razón factores cubiertos o descubiertos que generan las zonas de tolerancia como se explicará más adelante en la calidad del servicio.

Dentro de la interventoría existen diversos tipos (Kotler, Gregor y Rodger: 1.997) del entorno, de estrategia, de organización, de los sistemas, de la productividad de acciones de la función. Para el presente, usamos esta licencia del servicio para concentrarnos en una de las variables del marketing de los servicios, como **el servicio y su calidad**.

La labor de interventoría requiere experiencia, pero ante todo creatividad e imaginación no sólo para implementar los instrumentos para ella, sino para poder traducir los deseos y necesidades del usuario en lenguaje de las áreas conexas del mercadeo donde de manera real y común cumpla lo técnico, lo posible, lo práctico, cuando lo normal es que el usuario plantea lo irreal, no práctico y desconocido. Por ello las personas que auditan el servicio, deben aprender a leer los problemas de la comunidad o del usuario y predecir en ellos las oportunidades de conflicto o solución ante los problemas posibles del servicio.

La interventoría del servicio en resumen, posibilita el examen del proceso del servicio, iniciando éste en los niveles de satisfacción del usuario, que determina la calidad, para lo cual se deben diseñar las formas de medir las dimensiones de la calidad para poder conocerlas y confrontarlas no con los patrones internos sino con las relaciones externas que tiene la organización como prestadora de servicios. Es decir, que es un proceso que mira más hacia afuera para reacomodar lo interno, para rediseñar el proceso de la prestación del servicio

4. CALIDAD TOTAL

En el actual entorno social, las organizaciones se han visto obligadas a responder de manera continua a factores que cada día pujan más por la eficiencia en la prestación del servicio y las dinámicas expectativas de los usuarios. Y una forma de reaccionar de manera positiva al fenómeno es la implantación de la calidad en los programas sociales como una forma de entender al usuario para permanecer atento a responder a las demandas de la comunidad.

La calidad además de generar mejores servicios, disminuir costos, puede aumentar la satisfacción, convertirse en factor de motivación para la comunidad e incrementar la imagen puntos claves en la satisfacción de los usuarios.

La evolución de la calidad ha pasado por diversas etapas (Garvin, 1.988). De la simple inspección, al control estadístico, al aseguramiento y a la calidad como estrategia competitiva. De las dos últimas etapas que son las más cercanas a nuestro momento, nos quedan las referencias al J. Jurán (1.951), Feigenbaum (1.986) y Ishikawa (1.986). De este último, creador de muchos de los conceptos e ideas de la calidad total, nos quedan los propósitos de Calidad Total en las organizaciones:

- 🔔 Mejorar la salud y el carácter corporativo de la organización (la calidad es lo primero).

- 🔔 Combinar los esfuerzos de todos los usuarios, logrando la participación general para establecer un sistema cooperativo (administración participativa).

- 🔔 Asegurar la calidad de los productos y servicios, ganando la confianza de consumidores y usuarios (atención al usuario externo).

- 🔔 Mostrar respeto efectivo por las personas, cuidar los recursos humanos, considerar el bienestar de los usuarios, (atención al usuario interno).

- 🔔 Utilización de las técnicas de Calidad Total para la mejora permanente de la organización (proceso continuo y sistemático).

En estas aseveraciones está implícito la relación de la producción con las otras áreas y de manera especial, la comprensión del mercadeo como una aproximación al **conocimiento de las expectativas y percepciones del usuario**, que es la base de entender que la calidad, es un problema de todos en todas las actividades de la organización, de una sistémica que permite avanzar en la consecución de niveles cada vez más bajos de errores: hasta llegar al cero defectos basados en que a los usuarios es necesario motivarlos, entrenarlos y darle capacidad (hoy sería empoderamiento) para la decisión para resolver problemas.

La calidad como estrategia organizacional, es acogida de manera integral lo que constituye por demás en el factor clave de eficiencia, dejando atrás la implantación de programas puntuales o de secciones especializadas para convertirse en una actitud organizacional e ingresar a la cultura organizacional, como un valor fundamental.

De igual manera, el mero concepto de calidad ha evolucionado. Reeve y Bednar (1.994) presenta cuatro definiciones diferentes: calidad como excelencia, como valor, como conformidad con las especificaciones y como el igualar o el exceder las expectativas del usuario. De ellas no podemos hablar de antiguas o modernas, o aptas y no aptas. Todo depende más de criterios organizacionales que de factores externos. Por ejemplo, Zeithmal (1.988), la define como “superioridad o excelencia”, es una cuestión que en la medición es difícil de concretar

De otra parte, la calidad como conformidad con las especificaciones, puede desembocar en la concentración de la atención en las características intrínsecas, más en lo técnico. Pero es precisamente aquí donde resurge la calidad con Durán, considera que debe existir conformidad (eficiencia interna) y excelencia, que se puede entender como la satisfacción de las necesidades del usuario (eficiencia externa). La conformidad interna es difícil de evaluar ya que el usuario como tal no puede entender lo técnico -ni le interesa, le puede interesar?-, que aunque cumpla con las normas preestablecidas puede en el producto o servicio existir otros detalles que en la preventa, venta o posventa influyan en la valoración, esta situación que resalta cuando se trata de servicios y más si estos son más intangibles (o puros), con ellos el concepto de calidad se ha ampliado y del “concepto de conformidad con las especificaciones se ha pasado a un concepto basado en el usuario” (Llorens y Fuentes 1.997: 21), que mide si la prestación es igual o excede a sus expectativas, por lo que la calidad no debe medirse en términos de materiales, diseño o exactitud de los estándares de producción. Es aceptar que la calidad depende más de los juicios de los consumidores (Gröroos, 1.990:37), ya que los usuarios miran más “como” reciben el servicio a “lo que” reciben; que es la diferencia entre calidad funcional y técnica (Cowell, 1.991: 225).

Este enfoque tiene las ventajas del respeto por **los conceptos del usuario y sus apreciaciones** y que como tal se puede aplicar a cualquier organización y de manera más precisa a cualquier servicio, sobre el cual se posibilita a llegar información para diseñar el

servicio deseado, por aquello de la intangibilidad, que se puede expresar mejor si se reconoce que el servicio es un proceso, para el cual se necesitan referentes “ideales” (Eiglier, P y Langeard, E. 1989) y tiene una desventaja: la idiosincrasia de los usuarios (Llorens y Fuentes 1.997: 22).

La calidad en estos términos de satisfacción de las necesidades de los usuarios, presupone que no todos perciben la misma calidad y que, por tanto los atributos no son valorados de forma idéntica por todos, lo que lleva necesariamente a precisar factores o dimensiones que permiten la medición (comparación).

5. CALIDAD DEL SERVICIO

Parasuraman y sus colaboradores diseñaron un modelo que facilita la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida que los usuarios reciben y lo que esperan. El modelo identifica cinco brechas:

1. Expectativas del usuario: brecha de percepción gerencial.
2. Percepción gerencial: brecha de expectativas de la calidad del servicio.
3. Especificaciones de la calidad de servicios: brecha de entrega de servicios.
4. Entrega de servicios: brecha de comunicaciones externas con relación a los usuarios.
5. Servicio esperado: brecha del servicio percibido.

La brecha 5 es la insuficiencia de la calidad del servicio como la ven los usuarios, y las brechas de la 1 a la 4 son insuficiencias dentro de la organización de servicios. De este modo, las brechas de la 1 a la 4 contribuyen a la brecha 5.

1. Brecha entre la expectativa del consumidor y la percepción de la administración.

La administración no siempre percibe correctamente lo que los usuarios quieren, o la forma en que los usuarios juzgan a los componentes. Los técnicos consideran que lo más importante es el tiempo de respuesta, cuando el usuario estima que es la claridad de la respuesta y la solución al problema.

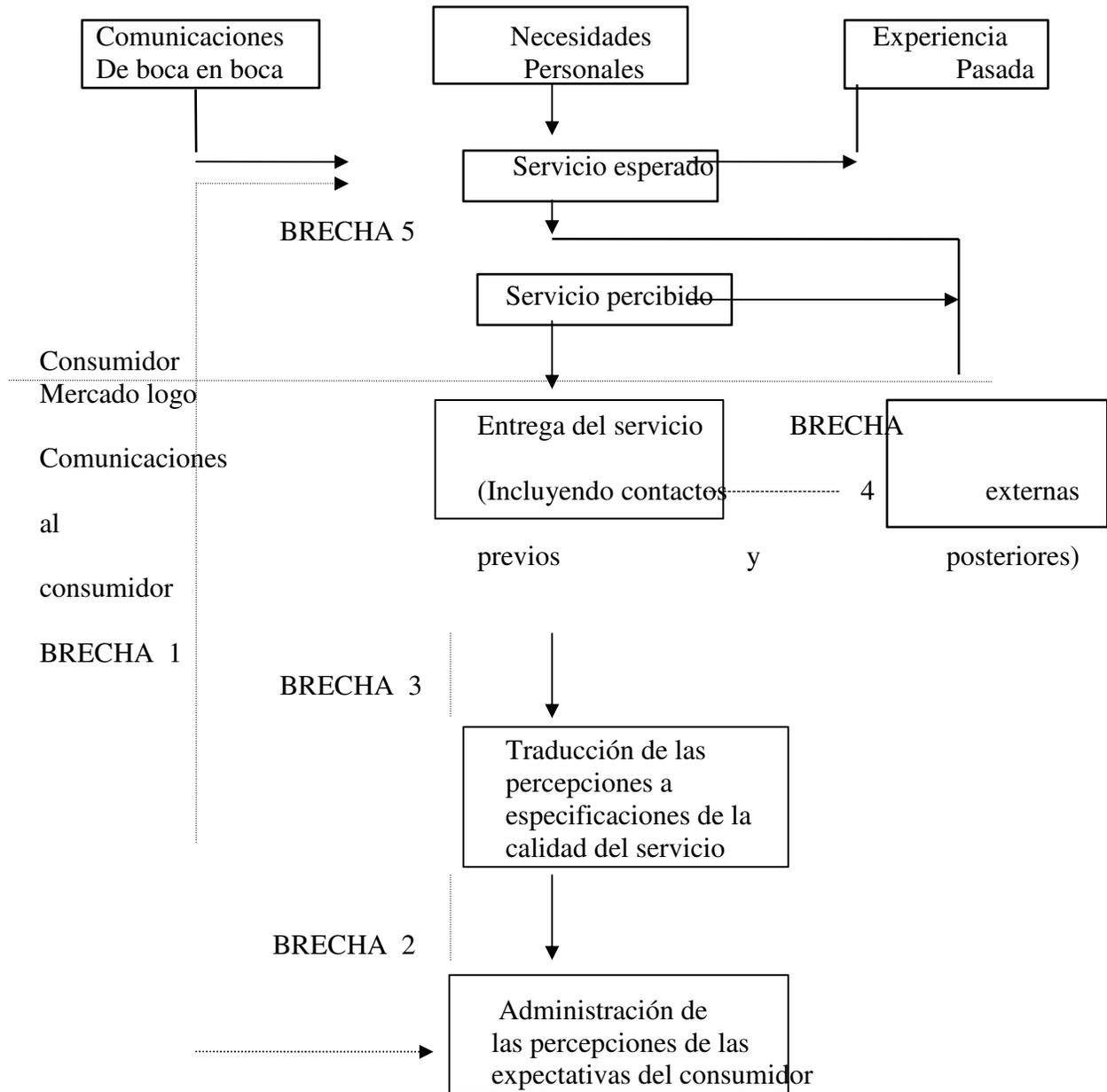
2. Brecha entre la percepción de la administración y las especificaciones de la calidad del servicio.

La administración podría no establecer normas de calidad, o no ser estas muy claras; o bien, ser claras, pero no realistas, o ser claras y realistas pero la administración podría no estar totalmente comprometida para llegar a este nivel de calidad. Cuando la organización promete atención personal y deja ésta a los

contratistas, sobre los cuales, es difícil garantizar las normas de calidad y de respeto al usuario

3. Brecha entre las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio.

Muchos factores afectan la entrega del servicio. El personal podría estar mal capacitado o tener mucho trabajo. Su moral podría estar baja. Podría haber fallas en el equipo. Quienes manejan las operaciones generalmente impulsan la eficiencia y algunas veces esto va en contra del impulso para la satisfacción del usuario. Como cuando no hay acuerdo entre la calidad técnica que implica rapidez en la atención porque los equipos resisten pero de otro lado los empleados tienen las órdenes de mercadeo que dice que debe agotar el tiempo en la atención completa. A veces el usuario nota que las informadoras





UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN

FUENTE: A Parasuraman, V.A. Zeithame y L. Berry “A conceptual model of services quality and its implications for future research”. Journal of Marketing, Vol.49, Otoño, 1.985.

4. Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Las expectativas del consumidor, se ven afectadas por las promesas de las comunicaciones del prestador del servicio. A veces los medios de comunicación magnifican los actos y brechas y los maquillan de una forma tal que el usuario nota gran diferencia entre lo que se dice, se muestra, se ilustra, o se ve y el servicio real, el prestado. Discrepancia entre una bella recepcionista y su poco conocimiento del servicio.

5. Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado. Esta brecha resulta cuando tienen lugar una o más de las brechas mencionadas anteriormente. Aclara el por qué los prestadores del servicio tienen dificultades para entregar la calidad del servicio esperada.

6. LOS FACTORES DE LA CALIDAD.

6.1. Dimensiones o Factores.

Definir las dimensiones de la calidad o factores, nombre que vamos a seguir utilizando, y dentro de ellos las variables (artículos) constitutivas, es el reto de la orientación de la medición de la satisfacción de las necesidades del usuario.

La pregunta inicial que nos preocupa a quienes nos preocupamos por investigar los procesos que llevan a la medición de la calidad o bien de los servicios, es **¿por qué es importante para una organización medir la calidad de los servicios?**

Las respuestas que podemos ensayar apuntan a que ello le permite a las organizaciones:

- 🔔 Mejorar los procesos
- 🔔 Conocer lo bien que está funcionando el proceso comercial.
- 🔔 Saber en donde hay que hacer cambios.
- 🔔 Determinar si los cambios han conducido a mejoras.

Sobre el concepto de la calidad del servicio hay diferentes acepciones, las cuales reflejan diferentes concepciones sobre lo que funcionalmente se entiende. Resaltamos por su operacionalidad las siguientes:

Para Parasuranam (1994) La calidad del servicio se describe como la discrepancia percibida por los usuarios entre los servicios prestados por una organización particular y sus expectativas para las organizaciones que ofertan dichos servicios. En tanto que, para otros autores, la calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de **eficacia** la cual se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. En este sentido, las apreciaciones acerca de la calidad de un servicio varían de una persona a otra, son subjetivas. Lo que significa buena calidad para una persona, puede no ser importante para otra.

Son elementos de la calidad factores tales como:

- 🔔 La oportunidad,
- 🔔 La accesibilidad,
- 🔔 La precisión y continuidad en la entrega del servicio,
- 🔔 La comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

Algunos factores que reflejan este concepto son, por ejemplo,

- 🔔 Número de reclamos sobre el total de casos atendidos,
- 🔔 Tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera para ser aceptado dentro del programa, etc.
- 🔔 Velocidad de respuesta ante cartas,
- 🔔 Llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Horovitz (1991), define **la calidad** como **el nivel de excelencia** que una organización decide alcanzar para satisfacer a su usuario clave. Significa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Para ello, privilegia los siguientes factores - variables del concepto:

Necesidades del Usuario

Expectativas del usuario

Gestión y manejo de las expectativas del usuario

Igualmente, entiende el **servicio** como la prestación que busca el usuario, es decir, la experiencia que vive el usuario cuando utiliza el servicio y que está en función de:

- 🔔 La disponibilidad
- 🔔 El ambiente
- 🔔 La actitud del personal de servicio (ayuda - iniciativa, cortesía, etc.) en la

preventa - venta - posventa

- 🔔 Personalización de los servicios
- 🔔 Rapidez y precisión de las respuestas

Por su parte Bob Hayes (1994), toma en referencia la definición de Montgomery (1985), expresando que la calidad es el grado en que los productos y servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza.³

Las medidas de la calidad, dice Hayes, pueden enfocarse a índices objetivos o “duros” como el tiempo invertido en completar un servicio o también a las medidas blandas o subjetivas, las cuales se enfocan hacia las percepciones y actitudes. Y las técnicas de medición por excelencia, están referidas a:

- 🔔 Los cuestionarios de satisfacción del usuario para determinar percepciones y actitudes del usuario del servicio que recibe.
- 🔔 Cuestionario de **actitud de los usuarios y/o personal** que evalúan las percepciones de estos, en cuanto al trabajo que desarrollan y su vida laboral, cuestión que suele señalarse como clima organizacional, asunto de suma importancia para la calidad del servicio, pero que para el caso en concreto de la investigación debe quedar para la agenda en el futuro.

El conocimiento de las necesidades y exigencias del usuario facilitan la elaboración del cuestionario. El fin de determinar las necesidades, es lograr desarrollar un listado de los factores de la calidad, es decir, nos permite visualizar como el usuario define o percibe la calidad.

³ Hayes. E. Bob. Como medir la satisfacción del usuario. De. Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1995 p.15.

En términos generales los factores de la calidad que se aplican a muchas de las organizaciones de servicios son:

- 🔔 Disponibilidad
- 🔔 Forma de reaccionar
- 🔔 Conveniencia
- 🔔 Puntualidad, entre otros.

Sin embargo, es muy importante que la organización interesada ayude a identificar sus propios factores, ya que estas varían según el producto o servicio que se preste.

Leonard L. Berry y Parasuraman, entienden que la Calidad del servicio es tanto realidad como percepción - la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y como el usuario percibe lo que ocurre basándose en **sus expectativas del servicio** -.

6.1.1 Percepciones:

La percepción es el proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos dentro de un panorama coherente y significativo del mundo. La percepción tiene implicaciones estratégicas para los analistas o auditores de programas porque los consumidores toman decisiones basándose en lo que perciben, más que sobre la base de la realidad objetiva.

La mayoría de los estímulos es percibida por arriba del nivel del conocimiento consciente del consumidor; sin embargo, los estímulos débiles pueden percibirse por debajo del nivel de conocimiento consciente (es decir, subliminal). La investigación no ha demostrado que los estímulos subliminales tengan un efecto sobre las decisiones de compra del consumidor.

La selección de los consumidores de los estímulos a partir del medio ambiente se basa en la interacción de sus expectativas y motivos con el estímulo mismo. El principio de selección perceptiva incluye los siguientes conceptos: exposición selectiva, atención selectiva, defensa perceptiva, y bloqueo perceptivo. La gente generalmente percibe las cosas que necesita o quiere y bloquea la percepción de estímulos desfavorables o dolorosos.

La interpretación de los estímulos es muy subjetiva y se basa en lo que el consumidor espera ver a la luz de la experiencia anterior, en el número de explicaciones que pueda presentar, en los motivos e intereses en el momento de la percepción y en la claridad del estímulo mismo. Las influencias que tienden a distorsionar las interpretaciones objetivas incluyen apariencias físicas, estereotipos, efectos de halo, fuentes respetadas, claves irrelevantes, primeras impresiones y tendencia a "saltar" a conclusiones.

En lo referente a los servicios, es necesario considerar que la intangibilidad que ellos poseen implica que los conceptos e ideas de lo que puede ser un “servicio perfecto o eficiente” igualmente sean menos concretos y más subjetivos. Tales percepciones, en torno a lo que se prestó correctamente – o se dejó de prestar – del servicio es lo que determina la confianza del usuario en la organización.

Todo individuo tiene una auto imagen percibida como un cierto tipo de persona, con ciertos rasgos, hábitos, posesiones, relaciones y formas de comportamiento. El consumidor trata de preservar y de realzar esa auto imagen adquiriendo servicios o haciendo compras en tiendas que se piensa que sean consistentes con la auto imagen y evitando los servicios y las tiendas que no lo sean.

Los servicios también tienen imágenes para el consumidor. La forma en la que el servicio es percibido es quizá más importante para su éxito final de lo que son sus características

reales de servicio. Los servicios que son percibidos con éxito desde luego que tienen una mayor probabilidad de ser comprados. Las marcas que un consumidor considera al hacer una elección de compra en una categoría particular de servicio se conoce como el conjunto evocado.

En la ausencia de una experiencia directa, los consumidores casi siempre juzgan la calidad de un servicio con base en claves que son intrínsecas para el servicio (Vg., tiempo) o extrínsecas para el producto.

Los consumidores con frecuencia perciben el riesgo al hacer selecciones de servicios debido a la incertidumbre en cuanto a las consecuencias de sus decisiones. Los tipos de riesgo más frecuentes que los consumidores perciben son el funcional, físico, financiero, social, psicológico y el del tiempo. Los estudios muestran que la percepción del riesgo por parte del consumidor varía con el individuo, el servicio, la situación de compra y la cultura.

La gente característicamente desarrolla sus propias estrategias para reducir o manejar el riesgo. Algunas de estas estrategias incluyen el buscar información adicional a través de comunicación de boca por boca y a través de medios de comunicación, ser leales a las marcas con las cuales han estado antes satisfechos, comprar servicios que llevan nombres mayores de marcas, comprar en las tiendas que tienen una imagen favorable, comprar el diseño más costoso y buscar la confianza bajo la forma de garantías de devolución de dinero, garantías, resultados y ensayos anteriores a la compra.

El concepto de riesgo percibido tiene importantes implicaciones para los comercializadores, quienes pueden facilitar la introducción y la aceptación de

nuevos servicios proporcionando a los consumidores un número óptimo de estrategias aceptables de reducción de riesgos.

Es importante resaltar que solo el usuario es el que aprecia y percibe el servicio bajo sus propias condiciones; es él quien juzga la calidad basándose en sus expectativas, y al fin y al cabo, en las organizaciones de servicios, el usuario es el negocio.

Conforme al modelo de Leonard L. Berry y A. Parasuraman, encontramos los siguientes aspectos como más destacados:

🔔 **La calidad a controlar:** Es necesario detectar y analizar (a través de las mediciones correspondientes) las diferencias posibles entre el servicio que espera el usuario (expectativas) y el servicio que él recibe.

Las diferencias que se detecten a través del proceso indicarán los vacíos existentes a cerca de la calidad de los servicios y de las causas que los provocan.

🔔 **Factores de la calidad del servicio.** Corresponden a las variables que pueden intervenir en el proceso de evaluación de la calidad del servicio que el usuario realiza.

Además de las dimensiones del modelo de Berry y Parasuraman, nos parecen interesantes los factores que trae a colación Chías:

MODELO DE CALIDAD

PROPIEDADES	FACTORES DE CALIDAD
Búsqueda: Lo que el usuario detecta <u>antes de recibir el servicio.</u>	Elementos tangibles. Credibilidad
Experiencia: Lo que el usuario detecta <u>durante</u> el servicio	Accesibilidad Cortesía Fiabilidad Capacidad de respuesta Comprensión del usuario Comunicaciones
Credibilidad: Lo que el usuario evalúa <u>después</u> de recibir el servicio	Competencia profesional. Seguridad.

CHIAS, José. El Mercado son personas. Madrid. McGraw-Hill. 1989

6.1.2 EXPECTATIVAS:

Las expectativas pueden significar lo que los usuarios creen que ocurrirán en una situación de servicio o lo que los usuarios desean del servicio. Y son los “deseos” de los usuarios

sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad del servicio de una organización.

Es necesario investigar al usuario para conocer sus expectativas, pues las organizaciones no pueden contentarse con el incremento de “abonados” para creer que conoce el mercado y lo satisface correctamente. Además esa investigación es una buena forma de ganar la lealtad del usuario, ya que se demuestra el interés verdadero de la organización por el servicio adecuado.

“Las expectativas de los usuarios desempeñan un papel fundamental para juzgar la calidad del servicio. Los usuarios evalúan la calidad del servicio comparando lo que ellos quieren o esperan (expectativas) con lo que consideran que reciben (percepción). Una organización puede creer que está prestando un servicio muy bueno, pero si los usuarios no lo perciben así, la compañía tiene un problema.” (Berry y Parasuraman, 1.993: 75).

El concepto de expectativas en este modelo es claro: incluye lo que los usuarios CREEN que ocurrirá en el servicio y lo que QUIEREN que ocurra.

Adicionalmente, tengamos en cuenta que los usuarios tienen sus expectativas, no solo en torno a un servicio de calidad y eficiente, sino también, en torno al hecho de que si se presentan “problemas” en la prestación del servicio, los esfuerzos de rectificación sean excelentes y no débiles. Por ello, hay que estudiar la naturaleza de las expectativas en el sector servicios de restaurantes escolares, para de allí explorar las formas de satisfacerlas.

Las expectativas son dinámicas y no estáticas, aunque, a un nivel general, podemos identificar que los usuarios tienen dos niveles de expectativas, el del servicio adecuado – referido al mínimo desempeño esperado y que el usuario encuentra simplemente aceptable - y el del servicio deseado – referido a lo que el usuario espera recibir - separadas por una zona de tolerancia – lo que el usuario considera satisfactorio – Los niveles y la zona de

tolerancia varían de acuerdo a factores personales y externos. Pero un servicio por debajo del nivel de tolerancia produce disgusto en el usuario y si está por encima la agrada y fortalece su lealtad.

Si los usuarios tienen los niveles más altos de expectativas y tienen las más estrechas zonas de tolerancia para la dimensión del resultado del servicio, o confiabilidad. También los niveles de tolerancia varían de un individuo a otro.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS NIVELES DE EXPECTATIVAS Y EN LAS ZONAS DE TOLERANCIA

FACTORES	DEFINICIONES
Intensificadores permanentes del servicio.	Factores que intensifican la sensibilidad del usuario en forma permanente
Necesidades Personales	Requisitos individuales impuestos por características físicas, psicológicas, sociales o de recursos de cada usuario.
Intensificadores temporales del servicio	Aspectos que intensifican la sensibilidad de usuario temporalmente.
Alternativas que percibe	Percepción que tiene el usuario de las opciones de servicio.
Idea de su propio papel.	Forma cómo juzgan los usuarios el grado en que ellos mismos influyen en el servicio que reciben.

Promesas explícitas de servicio	Información de la compañía sobre el servicio que va a prestar.
Promesas implícitas de servicio	Indicios que hacen que el usuario espere algo muy buena.
Comunicación de boca en boca	Información de personas ajenas a la compañía sobre lo que será el servicio.
Experiencia anterior.	Lo que el usuario hay a aprendido en anteriores situaciones.

Para que las organizaciones de servicios manejen las expectativas de sus usuarios, solo requieren cumplir lo prometido, prestando el servicio confiablemente y comunicándose con sus usuarios, pues las expectativas rara vez son extravagancias y, por el contrario, casi siempre son básicas.

6.2 Eficiencia y Calidad.

Debemos tener presente, que desde 1988, el Instituto Colombiano de normas técnicas – ICONTEC – inició la aplicación de la norma internacional ISO 10004, basada en los principios desarrollados en la serie de normas ICONTEC - ISO 9000. La idea principal consiste en brindar una guía para la gestión de calidad en organizaciones y compañías de servicios, pues parte de que un servicio eficiente debe satisfacer competitivamente una necesidad bien definida, un uso o un propósito y estar en función de los requerimientos y expectativas del usuario.

Desarrollemos estas otras ideas marco para nuestra investigación.

Retomando los conceptos de Horovitz, encontramos que la **eficiencia** describe la relación entre dos magnitudes: *La producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto.*

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción con los gastos administrativos incurridos por la institución

Es muy importante resaltar que asociados a la “eficiencia” encontramos dos conceptos esenciales en esta investigación: la eficacia y la satisfacción del usuario.

El concepto de **eficacia** se refiere *al grado de cumplimiento de los objetivos planteados*, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, implica pues considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población específica, pueden generar medidas de eficacia tales como:

- **Cobertura de los programas,**
- **aceptabilidad de la prestación,**

- **grado de satisfacción de los usuarios,**
- **tiempo de tramitación de los beneficios etc.**

Recordamos, como dice Parasuraman y Berry, que los servicios están dominados por calidades de experiencia, atributos que solo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo, de allí que la percepción de satisfacción que vive el usuario es esencial.

La **satisfacción del usuario**: examina el conocimiento de la habilidad de la organización para detectar y cumplir con las expectativas necesidades del usuario. Se examinan los procesos actuales destinados a conocer al usuario y sus necesidades y la percepción pública de los servicios entregados por la organización. Respuesta de doble vía: cómo la Institución conoce las “necesidades” de sus usuarios y cómo el usuario “percibe” lo que la Institución hace o le entrega.

7 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD

Los factores de la calidad de servicio (o exigencias y necesidades de los usuarios) son las principales características importantes de un servicio o criterios en los que se basan los consumidores para evaluar la calidad y su conocimiento que permita el desarrollo de un cuestionario en la medida que para cada dimensión el usuario identifica varios factores que cualifican la prestación. Pueden existir factores comunes a ciertos servicios, pero la misma naturaleza del servicio hace que este sea muy diferente a otro, además es necesario recordar que como el usuario hace parte de la prestación del servicio, en ello influye mucho el comportamiento y experiencia de la persona, lo que nos permite decir que la cultura influye en la determinación de los factores de calidad, lo que hace indispensable que cada organización investigue sus dimensiones de los servicios y poder tener un acervo de utilidad para poder orientar las decisiones mercadológicas y asegurar la calidad.

Los procedimientos que se usan para identificar los factores de calidad, pueden ser de dos clases (Hayes, 1.995): El primer método es el enfoque del desarrollo del factor de calidad, que requiere que el mismo prestador del servicio establezca las dimensiones de su servicio. El segundo, se denomina el enfoque del incidente crítico (Ayees, 1995: 22), que parte de los usuarios para la determinación de los factores.

Para el primer caso, que es el más que se utiliza en nuestro medio y el que más ofrecen las agencias especializadas, se inicia bien con un panel de jurados o expertos o gerentes de servicios, que pueden determinar los factores o bien de la revisión bibliográfica y entonces conformar una referencia teórica para luego validarla. De esta forma trabajaron Parasuraman, Zeithalm y Berry (1.985) para construir su modelo de las 10 dimensiones o factores:

1. Elementos tangibles. Se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (por ejemplo: decoración del local, tipo de utensilios, presentación de los refrigerios, etc.).
2. Fiabilidad. Supone la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Significa que el servicio se presta de forma correcta desde el principio y que la organización cumple las promesas que hace.
3. Capacidad de respuesta. Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los usuarios y suministrarles un servicio rápido (por ejemplo, atención rápida a las llamadas para resolver los daños en poco tiempo).
4. Profesionalidad. Trata de que los empleados tengan las habilidades y el conocimiento necesario para la prestación del servicio.

5. Cortesía. Es mantener, por parte del personal de contacto, una atención, consideración, respeto y amabilidad con los usuarios (por ejemplo, responder pacientemente a las preguntas de los usuarios, disculpar los errores y molestias por la espera).

6. Credibilidad. Se refiere ofrecer veracidad, creencia y honestidad sobre el servicio que se provee.

7. Seguridad. Implica que los usuarios permanezcan tranquilos por la falta de peligro, riesgos o dudas (por ejemplo minimizando los posibles daños por un uso incorrecto del servicio).

8. Accesibilidad. Comprende la facilidad para acceder y contactar con la organización (p.e. fijar horarios de atención adecuados, poder hablar con el profesor, director o funcionario encargado).

9. Comunicaciones. Significa que la organización mantiene a los usuarios informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como que está dispuesta a escucharles (p.e. En la explicación del servicio adaptarse a los distintos tipos de usuarios, admitir las sugerencias o quejas).

.10. Comprensión del usuario. Supone hacer el esfuerzo de conocer a los usuarios y comprender sus necesidades (p.e. ofrecer una atención individualizada, adaptar el servicio a las necesidades de la comunidad de usuarios).

Estos diez factores fueron posteriormente agrupados en cinco debido a que se encontró una importante correlación entre los últimos 7 criterios. Profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad se encuadraron bajo el criterio “seguridad”, y accesibilidad, comunicación y

comprensión del usuario bajo el criterio denominado “empatía”. El resto de criterios permanecieron sin cambios (elementos tangibles, fiabilidad y capacidad de respuesta). Las definiciones de las nuevas dimensiones o factores son las siguientes:

1. Elementos Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad o confiabilidad. Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta (Diligencia). Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
4. Seguridad (garantía). Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
5. Empatía. Atención individualizada que ofrecen las organizaciones sus consumidores.

El conocimiento de estos factores es muy útil dado que ha permitido la creación de escalas para medir la calidad de servicio. Por ejemplo, la escala SERVQUAL propuesta por los mismos autores.

Otros estudios como el de Carman (1.990) sugirió que los diez factores no abarcaban todo el espectro de los servicios, como tampoco se consideraban la dimensión conveniencia y costo que son importantes en otros servicios. También en el mismo sentido crítico, Babakus y Boller (1.992) confirmaron que los factores de la calidad están en función del servicio, que lleva a pensar que el estudio de analizar los factores específicos al servicio y a la organización es válido y justifica cualquier inversión en la investigación.

Dicho en otras palabras, es necesario para conocer la calidad del servicio diseñar los factores de calidad para poder conocer las deficiencias en la prestación del servicio y poder saber de los niveles de satisfacción.

El método, lleva a tener predeterminados los factores, a través de su selección y definición del contenido, que se traducen en declaraciones que luego a engrosar el texto del cuestionario que se pone a prueba.

El segundo método, que se llama “incidente crítico” es otra manera de enfocar el mismo problema de los factores y su diseño. Se centra en la obtención de información de los usuarios del servicio, donde el usuario recibe la connotación debida en cuanto a lo externo e interno de la organización. “La fuerza del enfoque del incidente crítico reside en su utilización por los usuarios, a la hora de definir las necesidades y exigencias de los mismos” (Hayes 1995:29). El confiar sólo en lo que piensan los de la organización y más en sus inmediatos gerentes del servicio, puede (casi seguro) dejar por fuera factores claves para el usuario o bien darle fuerza a algunos que no son importantes para el mismo.

El incidente crítico “es un ejemplo de actuación de una organización, contemplado desde la perspectiva de los usuarios”(Id). Es aquel aspecto de actuación con los que la organización se pone en contacto, que puede ser positivo o negativo. Es decir, que es la actuación que el usuario desearía ver o encontrar (positivo) o que no desearía encontrar (negativo), o que cuestiona a la calidad de la organización.

El buen incidente crítico, es específico y describe una **conducta** del prestador del servicio o describe un servicio en **adjetivos específicos**. Su redacción debe ser precisa, concisa y que contenga sólo una materia.

La generación de los incidentes críticos puede venir porque los usuarios son entrevistados y luego clasificados en grupos. Las entrevistas pueden ser grupales o individuales y la agrupación o clasificación de los incidentes críticos se puede realizar en referencia a una actividad o acción por ello los incidentes deben ser redactados en forma de proposiciones cortas que se denominan técnicamente artículos de satisfacción o variables y el único requisito de la clasificación, es que la etiqueta del grupo responda o refleje el contenido y así se dan los factores.

Más lo importante, es saber quien decide que variables van en que factores, que es la labor que pueda desarrollar un jurado de expertos (gerentes) o bien a través de técnicas estadísticas, de carácter multivariante, como el análisis de factores, que es en última instancia, el proceso que se seleccionó para esta investigación. Este método es por su tecnicismo, neutral y deja a los procedimientos estadísticos las decisiones que antes tomaban los interesados en la medición, es decir los gerentes del servicio. En resumen, el método parte del usuario y sus exigencias y estas son seleccionadas y tamizadas por las técnicas de análisis estadístico, no interviene la mano de los investigadores, más que en el proceso de traducción del incidente crítico en términos de artículo de satisfacción, que para este caso fueron revisados por profesionales lingüistas.

8. DESPLIEGUE DE LAS FUNCIONES DE CALIDAD (QFD).

Consideramos que tratar de calidad, va más allá del formalismo de la buena atención y del servicio bueno. El nuevo entorno de los negocios, exige que la organización mire al usuario como su único principio y fin de la actividad y atienda sus requerimientos con calidad.

La promoción, la publicidad, las ventas y demás conjuntos de actividades comerciales son necesarias dentro de las acciones de mercadeo, pero ellas no bastan, si no existe la calidad, en términos del usuario. Es lo que hace competitivo a un servicio, con la gran espectacularidad, que contagia y transmite el entusiasmo a las demás personas, por lo que en el largo plazo es beneficio (rentable) apostarle a los procesos de aseguramiento de la calidad que a las inversiones publicitarias.

La zona de conformidad no existe en la mente del usuario. El trata por encontrar nuevas experiencias. Las especificaciones y tolerancias son razones y justificaciones de la calidad en sus primeras etapas, hoy se juega al cero defecto (cero deserción). El razonamiento del usuario en la medida que encuentra proveedores dispuestos a sus exigencias, se torna más binario: contento o descontento, satisfecho o no satisfecho y ya no basta la buena atención, es necesaria la calidad, que asegure la satisfacción que es individual. Ya no hay tratos colectivos (y menos en servicios, que son experiencias individuales). “La regla de la mayoría sirve para ganar una elecciones pero no para ganar el mercado” (Zaidi, 1.993:28).

Por otra parte, la batalla de la competitividad se libra también contra el despilfarro y contra nuestros métodos de trabajo. Y es aquí donde menos comprensión existe en las organizaciones de servicios. Cuando se producen artículos manufacturados, la tangibilidad de ellos pueden servir de prueba de garantía (o calidad), más cuando se trata de servicios,

estos desarrollan y aseguran su calidad en el mismo proceso de la prestación del servicio, donde los métodos de trabajos y comportamientos de las personas juegan un papel principal de protagonistas en el despliegue de la calidad. Esto, es lo que nos advierte, la necesidad de gestionar la función de calidad, a través de metodologías de trabajo y dentro de ellas, la QFD (Quality Function Deployment) es una que puede brindar grandes rendimientos en los servicios.

El despliegue de la función de calidad (QFD), se usa para definir en términos operacionales, la “voz del consumidor”, ya que este tiene necesidades y expectativas, que debemos conocer si queremos supervivir en el mercado. Como metodología, el QFD, permite asegurar que los requerimientos del usuario, estén en el desarrollo del servicio y su prestación.

Sus beneficios, de por sí se conocen, al saber que se está programando y planeando un servicio de acuerdo a las necesidades del consumidor. Para el mercadeo de manera especial, en su punto nodal, ya que por naturaleza el mercadeo representa al interior de la organización las expectativas del usuario. Y en segundo plano, es interesante que además de temas tan precisos y fácticos como el volumen de ventas, segmentos del mercadeo, participación en el mercado y otros temas (duros, como denominan) se interesa por aspectos cualitativos, nacidos de las expectativas del usuario que se expresa en términos del servicio *excelente*, color *atractivos*, atención *rápida*, gente *atenta* y otros adjetivos que se deben operacionalizar para atender los factores de calidad que señalan los usuarios.

La preocupación del mercadeo por estos temas, es el reconocimiento que el usuario, es el que determina en última instancia, la presencia de la organización en la competencia de la prestación del servicio. Quedarse el mercadeo en los asuntos de márgenes, participación con las de ventas, etc., es quedarse en la concepción de producción y no de mercado, de competencia, que parte del conocimiento de manera exhaustiva de las necesidades y

exigencias del usuario, cuya función debe ser traducida por el mercadeo, que una de manera clara y operativa y asignarle un número que permita comparación (medir), que es el trabajo que se realiza en QFD, como punto inicial del proceso del despliegue de la función de calidad.

Al entender que mercadeo debe iniciar en esta traducción de las necesidades y exigencias, se comprende que mercadeo desempeña un papel muy importante dentro de la organización acertada al usuario, ya que no sólo busca usuarios, sino que se convierte en fuente de creatividad e innovación y por tanto puede actuar de manera proactiva como se debe hacer con los servicios y de otra parte, mercadeo no sólo se encarga de proyectar servicios y mejorar su prestación, sino que vende la organización: su saber hacer, su imagen, su prestigio, su credibilidad, su permanencia en el mercado.

En resumen, el concepto del despliegue de la función de calidad engloba los siguientes aspectos:

- 🔔 Se fundamenta en un principio básico de la Calidad Total que es la orientación al usuario. El objetivo principal del desarrollo de nuevos productos es la satisfacción del usuario.
- 🔔 Ofrece una metodología para traducir las expectativas del usuario en especificaciones operativas internas, sin que se produzcan distorsiones en todas las etapas del ciclo de vida del producto y a todos los niveles.
- 🔔 Es una herramienta de gestión que permite una mejora en la organización, funcionamiento y comportamiento de la organización a través de una mayor comunicación, participación y rápida detención de los problemas y conflictos.

Etapas del despliegue de la función de calidad.

Según Zaidi (1.993), se pueden establecer cinco etapas principales:

1. Expectativas del usuario.
2. Definición del servicio
3. Definición de los componentes
4. Definición de los procesos
5. Organización de la producción (servucción).

1. *Expectativas del usuario.* Es el punto de partida si la organización quiere satisfacer sus necesidades al menor costo. Se trata de una investigación de mercado que pretende conocer los deseos y expectativas de los usuarios. Esta etapa de recogida de información debe comenzar por establecer una identificación de los usuarios tanto actuales como potenciales. La organización debe jerarquizar los mismos según su importancia estratégica o económica. Igualmente, para cada tipo de usuario, es conveniente señalar cuáles son sus características más significativas para ayudar a una mejor comprensión de sus necesidades. Tras este paso, se procederá a la identificación y enumeración de las expectativas correspondientes a cada tipo de usuario con base en diversas fuentes de información tanto externas como internas, primarias o secundarias (revistas especializadas, encuestas, análisis de la competencia). Esta tarea es laboriosa, los principales problemas que se presentan son la exhaustividad y la imprecisión de las expectativas. En el primer caso hay que determinar hasta qué punto son significativas para el usuario, evitando características inútiles de los usuarios, y en el segundo, hay que darle el significado correcto a los términos cualitativos o ambiguos de los usuarios (p.e. qué significa una atención rápida). Finalmente, las expectativas sobre las características de los servicios han de jerarquizarse en función de su importancia para cada tipo de

usuario. Como resultado final de esta etapa se obtiene una lista jerarquizada, según la importancia, del tipo de usuarios y de sus expectativas que es el fruto más preciso de la investigación

2. Definición del Servicio. Una vez que en la etapa anterior se ha obtenido una lista de expectativas de las características del servicio, un paso condicionante del éxito o fracaso del proyecto es su traducción a especificaciones funcionales. Aquí el trabajo concierne a varias áreas: marketing, estrategia e investigación y desarrollo. La organización con base en sus recursos y capacidades debe establecer una conexión entre lo que el usuario ha definido (expectativas u objetivos del servicio) y el cómo se puede realizar (aspectos operativos y manejables). Esta relación puede ser unívoca, es decir, cada expectativa se realiza de una sola forma, pero lo más habitual es que para una expectativa (objetivo) se especifiquen varias formas (medios) y un mismo medio sirva para alcanzar varios objetivos. Con la utilización de matrices de correlaciones se pueden establecer y cuantificar todas las relaciones existentes entre objetivos y medios .

Dentro de esta etapa, en las filas de la matriz se sitúan las expectativas del usuario (qué) según la importancia asignada y en las columnas se enumeran las especificaciones del producto (cómo). Para definir la correlación entre los elementos se pueden utilizar símbolos que indiquen un nivel fuerte, medio, débil o ninguno. A la matriz se le añade una fila adicional que recoge el peso de los cómo calculados como una media ponderada de la importancia de los qué por los niveles de correlación. Con este procedimiento se consigue una jerarquización de los cómo o medios que garantiza que al pasar de las expectativas a las características funcionales del producto, no se pierden de vista las prioridades de los usuarios.

En esta matriz aparece la siguiente información adicional:

- 🔔 Las correlaciones positivas y/o negativas que puedan existir entre los distintos cómo y que indican las redundancias o incompatibilidades entre los distintos medios. Esta información se situaría sobre las columnas de los cómo en forma de tejado (“casa de la calidad”).
 - 🔔 La cuantificación de los cómo (cuánto), que supone establecer su nivel objetivo para poder desarrollar la etapa posterior, Estos datos aparecen tras la fila final de cada columna de los cómo, tras su ponderación.
 - 🔔 Confrontación con la competencia a través del análisis de la posición relativa con respecto a cada qué, o bien, de la posición relativa con respecto a cada cuánto. Si ambos resultados no concuerdan es que existe algún problema de apreciación que hay que revisar.
 - 🔔 Reclamaciones de los usuarios que inician los puntos prioritarios de mejora, principales objetivos a perseguir, o las dificultades técnicas y riesgos de incumplimiento.
- 3. Definición de los componentes.** El punto de partida de esta fase es la lista cuantificada de las funciones de servicio y su ponderación calculadas en la etapa anterior (es decir, los cuántos y el peso de los cómo). De nuevo se definirá una matriz que tendrá en sus filas los objetivos (funciones de servicio y su importancia) y en las columnas los medios o cómo que, en este caso, son las especificaciones técnicas del servicio. El área de desarrollo es la principal responsable de esta etapa.

4. Definición del proceso del servicio. En este caso, las especificaciones técnicas de los servicios se convierten en los nuevos objetivos de la matriz de correlación (filas) y los medios o cómo son los procedimientos y operaciones necesarias para la fabricación de dichas especificaciones (columnas). Esta etapa es responsabilidad del área de métodos y normalización.

Una adecuada utilización del QFD es un medio práctico para actuar de forma preventiva sobre la calidad de los servicios. Las ventajas de su utilización son varias:

- 🔔 Conocimiento de las expectativas de los usuarios.
- 🔔 Ahorro de costos (de desarrollo, de lanzamiento y de garantía).
- 🔔 Reducción del tiempo de desarrollo del servicio.
- 🔔 Mejora de la calidad del servicio y de la satisfacción del usuario.
- 🔔 Aumento de la productividad y mejora de la comunicación entre las áreas funcionales de la organización.