

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

11
2ej

“ MODELO DE APLICACION PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE ”

Trabajo que como resultado del seminario de
investigación presenta como tesis

DAVID VALDES DEL VALLE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para optar por el Título de
Licenciado en Administración

LIC. FERNANDO CABRERA MIR



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE.

INTRODUCCION.	1
I. ASPECTOS GENERALES.	
I.1 LAS EMPRESAS	
I.1.1 EMPRESA Y SOCIEDAD.	
I.1.1.1 Hombre, Sociedad, Empresa y su función social.	3
I.1.1.2 Objetivos Institucionales.	6
I.1.1.3 La Administración.	8
I.1.1.4 Competencia.	13
I.1.2 EMPRESA Y MERCADO.	
I.1.2.1 Las Estructuras.	16
I.2 EL SERVICIO	
I.2.1 ASPECTOS GENERALES.	
I.2.1.1 El Servicio y el Cliente.	21
I.2.1.2 Lo que el Cliente valora.	28
I.2.1.3 Rentabilidad del Cliente.	35
I.2.1.4 Competencia por Servicio.	42
I.2.1.5 Calidad, cinco dimensiones y normas de medición.	46
I.2.1.6 El cliente Interno y los proveedores externos.	55
I.2.1.7 La Reivindicación en el Servicio.	63
I.2.2 EMPRESA Y SERVICIO.	
I.2.2.1 EN EL AMBITO EXTERNO.	
I.2.2.1.1 La objetividad del Mercado.	71
I.2.2.2 EN EL AMBITO INTERNO.	
I.2.2.2.1 Relaciones con y entre el Personal. Cinco R's de aplicación.	76
I.2.2.2.2 Línea de Mando Vs. Línea de Servicio. ..	84
I.2.2.2.3 Innovación. Lo que se necesita, y lo que no.	90
I.2.2.2.4 La Tecnología.	95
II. EL MODELO DEL SERVICIO.	
II.1 REPRESENTACION GRAFICA DEL MODELO.	101
II.2 EXPLICACION DEL MODELO DE SERVICIO.	
II.2.1 GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DEL SERVICIO.	102

II.2.2 DIMENSION INTERNA.	
II.2.2.1 Fundamento del Negocio.	107
II.2.2.2 Evaluar a la Organización.	108
II.2.2.3 Estructura.	111
II.2.2.4 Procesos.	113
II.2.2.5 Empleados.	115
II.2.2.6 Ciclo del Buen Servicio.	118
II.2.3 DIMENSION DUAL.	
II.2.3.1 Contactos con el Cliente.	119
II.2.3.2 Clientes.	120
II.2.3.3 Reivindicación.	122
II.2.4 DIMENSION EXTERNA.	
II.2.4.1 Competencia.	124
II.2.4.2 Qué es un Servicio de Calidad?	126
II.2.4.3 Tecnología.	128
II.2.4.4 Innovaciones.	129
CONCLUSIONES GENERALES.	131
BIBLIOGRAFIA.	134

INTRODUCCION.

1

El México de la década de los noventas se presenta al directivo y al empresario con características antes no conocidas.

Los pasos que se han seguido hacia la modernización de la sociedad, implican el cambio de las empresas mexicanas al estándar de competencia mundial. La adaptación a este nuevo entorno fuerza a la sociedad en general, y a los administradores en particular, a asimilar rápidamente los cambios necesarios para la permanencia de sus empresas.

Nunca como hoy, se había logrado dar tal velocidad a la información. El tiempo que transcurre entre el surgimiento de nuevas ideas y su distribución mundial cada vez se hace más pequeño. Este logro de la comunicación mantiene un doble reto. Por una parte, demanda una actualización constante del profesional, y por la otra implica una mayor creatividad personal en la aplicación del sin número de herramientas disponibles. Probablemente, una de los resultados negativos de este impresionante desarrollo del conocimiento, sea el velo que tiende sobre el profesional con respecto a lo básico. Toda aportación tiene la característica de implicar un avance en el conocimiento, y la responsabilidad de resaltar lo básico.

Para la empresa no existe fundamento que anteceda al hombre. Por esto, el presente trabajo empieza con aspectos generales que permiten una mejor comprensión de los temas que le siguen. En una secuencia evolutiva histórica, el siguiente paso es la empresa misma, la cual se aborda en el segundo título, llegando al último

tema de la primera parte con la competencia y sus implicaciones en la empresa. Esta primera parte aporta la base y el punto de vista que se adopta en todo el trabajo. Siendo los fundamentos, no busca sino establecer el punto de partida para los siguientes títulos, que por su carácter técnico pudieran parecer más interesantes. Sin embargo, el valor de los aspectos señalados en esta primera parte se irá apreciando conforme se avance en cada título. La referencia continua a estos títulos puede ser de gran utilidad para aclarar las posturas señaladas a lo largo de los otros.

Con el título denominado COMPETENCIA, se inicia la explicación de una serie de conceptos que se utilizan posteriormente en el modelo de aplicación. Tanto la recopilación de conceptos de distintos autores como la aportación personal, se combinan en todos los títulos para dar forma a un paquete de herramientas necesario para la aplicación del modelo.

Finalmente, la presentación misma del modelo hace referencia continua a los títulos que dentro de este mismo trabajo se pueden consultar. No es la intención de este documento, el profundizar en las técnicas de campo que se requieren para lograr la calidad en el servicio al cliente. Es por esto que no se hacen mayores referencias en cuanto a encuestas, cuestionarios o cualquier otra forma de investigación de campo. Sin embargo, la aplicación misma del modelo proporciona los objetivos de estas herramientas de información, es decir, permite identificar qué debe obtener el cuestionario, más que dar las preguntas concretas.

I.1.1.1 HOMBRE, SOCIEDAD, EMPRESA Y SU FUNCION SOCIAL.

Son incontables las ocasiones en que se escucha la definición del hombre como un "animal racional". Una definición de este tipo, presenta -al igual que el hombre mismo- dos características: La espiritual y la material.

A través de la inteligencia y la voluntad, el hombre satisface las necesidades que su característica espiritual le impone. Los actos que satisfacen este tipo de necesidades son más personales que colectivos, no requieren de una marcada acción de los demás, ni necesitan desarrollarse en grupo.

Sin embargo, las acciones que tienden a satisfacer las necesidades materiales, requieren de la unión de esfuerzos para un mejor resultado. La necesidad de satisfacerse en lo material, lleva a los hombres a la asociación, a través de la cual se busca "conseguir más fácilmente el bien que les falta y que no podrían alcanzar aisladamente", (1) al grupo humano que se forma se le conoce como sociedad.

Con la vida en sociedad, el hombre desarrolla a lo largo de su existencia una "aptitud...para convivir con sus semejantes" (2) que se forma con referencia a lo que el grupo exige, involucrando los patrones históricos de la sociedad en particular. Esta aptitud definirá su personalidad y la forma en que convivirá con los demás.

Lo expuesto hasta ahora, presenta al hombre en sociedad con el interés de satisfacer sus necesidades materiales. Este es el origen de la empresa. La empresa es una sociedad de hombres con

características individuales y aptitudes comunes. "La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad." (3)

Según los conceptos explicados por Guzmán Valdívía, la empresa ha de entenderse como una unión de capital, trabajo y dirección sin que alguna de estas partes pudiera constituir a la empresa por sí sola, o pudiera llevar a cabo la producción. El capital se entiende como "el conjunto de bienes destinados a la producción", y la dirección como el "conjunto de las funciones genéricas de planeación, organización, integración, conducción...y control".

Por su parte el trabajo se explica como "las actividades operativas" destinadas a la producción. En un sentido más amplio, el trabajo como una actividad no necesariamente operativa, es la manera en que el hombre, a través del uso de sus habilidades, desarrolla su capacidad física o intelectual. El beneficio que el trabajador percibe por este desarrollo puede ser mucho mayor si se sabe que el producto de ese trabajo ayuda a la sociedad. Este efecto lo produce la empresa ya que su razón de ser se encuentra en una producción útil y necesaria para la sociedad. Además, el abastecimiento que la empresa ofrece a la sociedad, no es exclusivo de los productos o servicios que genera, sino que abarca los aspectos que de la participación del hombre se derivan, tal y como se manifiesta en la fuente de empleo o en el desarrollo de conoci-

mientos, entre otros.

Una característica fundamental que ubica a la empresa como un medio óptimo para el desarrollo, es su facultad para colaborar con las necesidades colectivas y a las individuales. Los beneficios sociales nombrados con anterioridad son tan directos como los individuales, por ejemplo, el bienestar económico.

De manera breve se puede resumir que el hombre tiene necesidades tanto espirituales como materiales. Gracias a las materiales experimenta un afán de asociación que se cristaliza en la sociedad. La forma específica de asociarse para la producción es la empresa, por medio de la cual se obtienen beneficios diversos, aquí llamados sociales e individuales.

I.1.1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

La empresa, reconocida como una parte importante de la sociedad, contrae con esta una serie de obligaciones desde el momento de su establecimiento. Estas obligaciones constituyen su razón de ser, y aunque toda empresa las cumple, existen diferencias fundamentales en el cómo y con qué intensidad llevarlas a cabo.

Los objetivos que se mencionan pueden enumerarse de la siguiente manera, sin implicar algún orden de importancia en especial:

- [] Permanencia. Este punto atiende a la duración de la empresa, reconociendo la naturaleza, temporal o permanente, de la necesidad que cubre. La empresa durará mientras dure la necesidad que satisface.
- [] Rentabilidad. Dado el sistema económico establecido, el premio al esfuerzo de los integrantes de la empresa se define en las utilidades. Necesarias para el crecimiento, la empresa que no genera utilidades no puede sobrevivir.
- [] Desarrollo de sus integrantes. La empresa, como una parte de la sociedad, abastece y es abastecida de recursos y productos. Todas las personas involucradas en el proceso obtienen un beneficio tangible y/o intangible que le ayuda en su desarrollo.
- [] Producción útil. Se refiere al abastecer de bienes y servicios que promuevan el bienestar social.

Estos objetivos son primordiales para todas las empresas. La manera en que se cumplen depende fundamentalmente de las personas que le dan origen a la empresa. De acuerdo a los valores que estas tienen, pueden considerar la rentabilidad, el desarrollo, la producción o la permanencia como el objetivo principal a cumplir.

Suele haber uno de ellos que orienta las acciones de la empresa con mayor fuerza. Es precisamente ese énfasis el que le dá a la empresa una personalidad propia, proveniente de sus fundadores. Hay que recordar que esa personalidad está cimentada en las experiencias de estas personas con referencia a lo que su sociedad considera como valioso.

Cabe una consideración en cuanto al objetivo de rentabilidad se refiere. Aunque ciertamente la mayoría de las empresas que se establecen tienen un importante objetivo económico, existen aquellas empresas con carácter no lucrativo para las cuales este punto parece no ser tan importante. Para estas empresas, el sentido de su constitución se encuentra en la asistencia social.

Existen dos consideraciones que pueden constituir en un sentido amplio el objetivo de rentabilidad. Primero, esas empresas no disponen de recursos ilimitados, por lo que el uso racional de los mismos asegura que se seguirá cumpliendo la función social para la que fueron creadas. Esto implica que si bien el objetivo no es "maximizar utilidades", sí será el minimizar costos. Por otra parte, el objetivo de rentabilidad puede considerarse como el indicador que relaciona los resultados con los recursos invertidos. A través de una razón de este tipo estaremos evaluando los resultados obtenidos en función a las horas invertidas, el dinero en instalaciones y equipo, el personal empleado, o cualquier otro elemento necesario para el cumplimiento de la función social.

I.1.1.3 LA ADMINISTRACION.

Desde el año 5,000 hasta el 525 a. de J.C., (4) los egipcios dieron muestras de su capacidad creativa y de organización a través de muchas obras. A más de 2,500 años de distancia, siguen erigidas como testimonio de su grandeza.

Con los egipcios, y hasta principios del presente siglo, (5) la administración parece mantener una posición casi desconocida. Aquellas colosales obras mantienen dos diferencias importantes con respecto a las tareas actuales. Una de ellas es la abundancia de recursos. Por un lado se habla de una disposición enorme de mano de obra, y por el otro, de tiempo ilimitado. (6) La otra diferencia es la naturaleza exclusiva de las tareas a realizar. La construcción de pirámides, no respondía a necesidades comunes. No parece ser posible que una producción masiva de este tipo de obras hubiera respondido a una necesidad costeable o imperiosa de la población egipcia.

Aunque las necesidades comunes de alimento y vestido entre otras, también estaban presentes, la disponibilidad de recursos para su satisfacción marca la diferencia. En este caso, por ejemplo, la mano de obra o las extensiones cultivables con respecto a los habitantes pudieron ser el factor determinante.

Actualmente uno de los recursos críticos suele ser el tiempo, de ahí que los primeros estudiosos de la administración versaran sus análisis en los movimientos por unidad de tiempo. Con el avance de la tecnología, otro de los recursos que se han convertido en escasos es la mano de obra calificada. Todos esos factores se han

traducido finalmente en recursos económicos, afectando los beneficios tanto sociales como individuales- que de la empresa se derivan.

Por este motivo, la administración, que se entiende como "el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr los propósitos específicos", (7) asume un importante papel hoy en día.

Sin embargo, no es sólo el estudio de la manera en que se combinan los recursos lo que es importante, sino el obtener la combinación precisa que obtiene el mayor provecho de estos recursos a través de la acción de los integrantes de la empresa.

Este punto de vista conduce directamente a los conceptos que sobre eficacia y eficiencia se tiene. Aunque bajo una definición estricta de diccionario parece haber muy poca diferencia, el término eficacia se relaciona más con el ser humano y el de eficiencia con los materiales o demás recursos.

La eficacia es la manera en como se define a la persona que produce los resultados esperados. La eficiencia, indica el buen uso de los recursos minimizando el desperdicio. Sin embargo, ante la duda que pudiera surgir de saber qué resulta de mayor importancia, hay que considerar que los recursos materiales son un medio que permite al hombre (el fin) ser eficaz. Enfocar los esfuerzos administrativos a la eficiencia redundará en beneficios a corto plazo, dado que son los hombres los que al ser eficaces hacen un uso eficiente de los recursos. Suponiendo el caso extremo, se puede afirmar que

la administración es posible con personas y sin materiales pero no al contrario.

EFICACIA -> medio -> fin -> cumplir metas	> CORTO
-----	> Y
EFICIENCIA -> causa -> efecto -> aprovechamiento de recursos	> LARGO > PLAZO

Fig.1. Esquema Eficacia-Eficiencia.

El reto de la función administrativa empieza en cuanto se considera la acción de las personas involucradas y la concepción que estas puedan tener sobre nuestra percepción. Esto es especialmente crítico cuando se empieza una función directiva al "hacer a través de otros", convenciendo a los "otros" a que se desempeñen con su mejor esfuerzo.

Una vez más resulta conveniente recordar que aunque la empresa es una sociedad de hombres con características individuales y aptitudes comunes, estas aptitudes son apenas un indicio en la función directiva para lograr el rendimiento eficaz de las personas, quedando sin respuesta una serie de interrogantes sobre la influencia de las características del individuo en su comportamiento.

Actualmente, uno de los retos más importantes en las empresas es precisamente lograr que las personas enfoquen sus aptitudes con dedicación. Pensemos, por ejemplo, en el desarrollo económico de los distintos países. Bajo una estricta relación material, los países con mayores recursos naturales deberían ser los que disfrutasen de un mayor bienestar económico. No obstante, países como

Japón resultan una prueba irrefutable de lo contrario. Por lo tanto, existe un recurso de mucho mayor impacto que los naturales. Este recurso es el hombre. Su importancia es definitiva, y la clave radica en lograr, a través de la función directiva, la dedicación total del individuo para con los objetivos institucionales de la empresa. Como Robert Lawless (Director de Operaciones de la línea aérea norteamericana Southwest Airlines) explica: "Las tarifas son las mismas, los aviones son los mismos -sólo la gente es diferente".(8)

Cuando la función directiva consigue que los integrantes de la empresa aspiren con dedicación al logro de los objetivos institucionales, la organización se orienta hacia la competitividad. La contienda diaria por perfeccionar las aptitudes personales, nos permite lograr los objetivos mejor, o antes que los demás. Ser competitivo, involucra una comparación. Ser competitivo significa realizar, mejor que los demás, las tareas necesarias para lograr nuestros objetivos. La comparación existente, debe realizarse con aquellas personas que buscan objetivos similares.

El hombre en la organización se enfrenta diariamente a una serie de tareas cuya realización mejorará con la práctica. Sin embargo, el desempeño de las tareas puede ser orientado en su secuencia, para que en combinación con la práctica se logre a la vez una mayor eficacia y eficiencia. Esta es una responsabilidad directa de la administración y significa habilitar a las personas para la realización de las tareas. Es decir, hacerlas competentes. De este modo, al igual que como se explicó con los conceptos de

eficacia y eficiencia, la competitividad y la competencia complementan el diagrama presentado anteriormente.

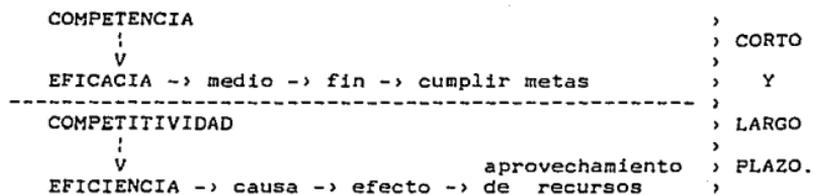


Fig.2. Esquema Competencia-Competitividad.

I.1.1.4 COMPETENCIA.

Cuando se habla de la importancia de la administración, se hace una referencia trascendental sobre la disponibilidad de los recursos para la consecución de las tareas y sobre la exclusividad de la naturaleza de las tareas, es decir, su originalidad.

Para el análisis de la exclusividad de las tareas y su efecto, resulta conveniente expresar la relación inversa que guardan con respecto a la administración, a saber:

A medida que las tareas son exclusivas, la importancia de la administración disminuye, y, conforme las tareas son comunes, la importancia de la administración aumenta.

Siempre y cuando se considere una disponibilidad de recursos constante.

En sí misma, la relación mostrada encierra el factor de competencia. Implica que las tareas son realizadas por muchas o pocas empresas. Si se lleva al extremo, se puede considerar a la competencia como un factor existente desde el momento en que la tarea se realiza por más de una empresa.

Cuando la necesidad motivo de la tarea puede ser cubierta por más de una empresa, y el solicitante tiene la facultad de escoger entre la realizada por una o la otra, la función directiva debe buscar la eficiencia, la eficacia... y la venta.

Con anterioridad se mencionó que la empresa obtiene una personalidad proveniente de sus fundadores. Esta personalidad se manifiesta al exterior y es catalogada por los integrantes de la sociedad de acuerdo a los valores que manifiesta. La expectativa de

poder crear un mejor impacto en la sociedad que la dada por otras empresas, hace que las personas quieran dedicar sus esfuerzos a lograr objetivos que otros individuos ya persiguen. Entre otras razones lo anterior se debe a que ellos se percatan de una diferencia entre las necesidades existentes en la sociedad, y los resultados de la empresa que busca cubrir las.

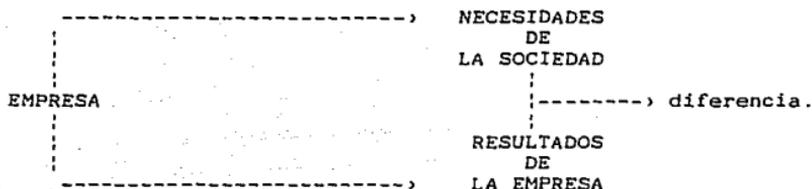


Fig.3. Necesidades vs. Resultados.

Aunque la diferencia sea el motivo por el cual un grupo de personas decidan establecerse como empresa, este hecho no implica que la diferencia exista, ni las dimensiones que pudiera tener. Tampoco establece que la sociedad la perciba, o que todos los integrantes de esa sociedad la reconozcan.

En la empresa, la función directiva requiere establecer las causas de las diferencias reales y definir las como oportunidades o amenazas con el objeto de modificar las tareas actuales. Como ya se mencionó, cuando estas tareas se mejoran (en este sentido el mejorar significa adaptarse al medio) y se aplican por los integrantes de la empresa, se consigue su competitividad y el desarrollo de sus integrantes.

Dentro de la sencillez del diagrama resulta obvio que una empresa en tales condiciones requiere que sus integrantes modifiquen sus tareas para lograr los resultados demandados por la sociedad. Sin embargo, para muchas empresas reconocer que los resultados no son lo que la sociedad espera, no es fácil de distinguir. En muchas otras, el problema es lograr transmitir a todas las personas en la organización, lo que se desea. Finalmente, existen otras que no pueden adaptar su forma de trabajo con la rapidez necesaria, y fracasan.

Así como se hablaba de que es responsabilidad de la administración el habilitar a las personas para hacerlas competentes, también lo es el habilitar a la empresa para volverla competente. Las empresas que no lo son, se encuentran desarrollando sus actividades posiblemente con mucha eficiencia, pero compitiendo contra sí en un esfuerzo estéril. Mientras otras, tal vez con menor eficiencia pero competentes, ganan en desarrollo de sus integrantes a comparación de sí mismas y de las demás. Son competitivas.

NOTAS

- 1 Ginebra Torra, Joan. "Empresa y Sociedad" IPADE, 1983. pag.19.
- 2 Valdivia Guzmán, Isaac. "Humanismo Trascendental y Desarrollo" Linusa, 1985. pag.49.
- 3 Idem. pag.95.
- 4 S. George, Claude. "Historia del Pensamiento Administrativo" Prentice Hall, 1986. pag.4
- 5 Idem. pag.1
- 6 Idem. pag.4
- 7 Hampton, David R. "Administración Contemporánea" Mc.Graw Hill, 1986. pag.8
- 8 Berry, Leonard. "Calidad de Servicio" Ediciones Díaz de Santos, 1989. pag.71.

I.1.2.1 LAS ESTRUCTURAS.

Como se ha comentado, la administración busca un manejo eficiente de los recursos de la empresa. Cuando se dice lo anterior, se está dando por sentado un orden en las personas y los materiales necesarios para la tarea. Este orden marca la forma de trabajo, quién ocupa tal recurso para lograr cierto objetivo, y quién depende del logro de ese objetivo para realizar su propia tarea.

En un principio, se reconoce que las personas integrantes de la empresa se encuentran unidas mediante un fin común que no pueden alcanzar por su propia cuenta. Si el primer paso es reconocer que se necesita de una colaboración de los participantes, el siguiente es el decidir la forma de trabajo.

Este engranaje de dependencias que se forma a partir de la división de funciones, ha mantenido una evolución que puede estudiarse desde dos puntos de vista. Uno es por el cambio mismo de la sociedad, y el otro es por un proceso de madurez en la empresa.

A medida que los avances de la sociedad permitieron una mayor seguridad y rapidez en los caminos, la facilidad de la distribución de mercancías extendió la posibilidad de explotar nuevos mercados. Todos aquellos productores que limitaban su oferta a la demanda local, encontraron productivo el extender su producción para satisfacer demandas que iban mucho más allá de la feria del pueblo. Esto trajo consigo la necesidad de establecer funciones a cada integrante de la organización.(1)

Dado que esos primeros hombres de negocios no tenían una fuente directa de referencia para fundamentar ese orden, no es de

extrañar que las primeras empresas adoptaran las estructuras existentes en la sociedad, siendo las más copiadas la iglesia y el ejército.

Aunque ambas instituciones obtienen un buen rendimiento de su forma de estructurarse, el hecho de que sean el modelo adecuado para esas primeras empresas, y aún más para las actuales, es discutible. Todas las estructuras enfrentan un reto fundamental: la unión entre libertad y orden.(2) Estas estructuras básicas de las instituciones que se nombran obtienen los beneficios del orden y el poder sacrificando la libertad. Ambos son catalogados como modelos de jefe único donde el poder se obtiene conforme se asciende de grado. Esta forma de integrarse, causó en la empresa una estructura rígida y piramidal que poco entendía los objetivos institucionales. Provocaba en especial una fuerte ceguera ante la finalidad de la producción, es decir, de la relación de la empresa y la sociedad, cambiándola por una gran atención ante los fenómenos internos de la misma empresa.

Sin embargo, la evolución de esta forma de estructurar a la empresa no tuvo grandes modificaciones sino hasta nuestros días. Esto se debe fundamentalmente a que tal estructura funcionó en forma adecuada e irónicamente gracias al mercado. En un principio la escasez de bienes, y más tarde la escasez de productos de buena manufactura, provocaron una demanda ávida de todo aquello que se produjera. Este fenómeno centró la atención de los capitales en los medios de producción exigiendo una eficiencia que poco tenía

en cuenta los gustos o preferencias de la sociedad. Solo así se explican historias como la de Henry Ford y su modelo T.

Es bajo estas características que las empresas evolucionan hacia lo que Karl Albrecht denomina La Gerencia General Motors. Fundamentalmente, este estilo de orientar la empresa se caracteriza por enfocar los esfuerzos de todo el personal hacia el producto, y cuando la gerencia GM se agudiza, cada persona se centra en su "producto" olvidando la vista panorámica que le dá sentido a sus acciones. Una manera fácil de comprobar la existencia de personas en la empresa que entienden sus funciones de esta forma, es el solicitar algo a quien no esté directamente a cargo de lo solicitado. No se sorprenda si la respuesta sólo evita resolver su problema.

La Gerencia GM provoca en la empresa otro fenómeno que daña la relación de sí misma con el exterior. La competencia que se genera entre sus integrantes se entiende sobre términos internos. La competencia de las jerarquías menores en la empresa es entre departamentos y entre empleados ya que los objetivos individuales no se entienden como parte de los objetivos institucionales, sino que se centran en obtener una mayor jerarquía dentro de la organización. Sin embargo, la competencia que asimilan las jerarquías mayores se ve combinada por la del exterior, procurando así por los intereses propios al buscar los institucionales. Con esta forma de trabajo, las jerarquías superiores requieren de usar su autoridad para dirigir el trabajo de un empleado que "no comprende lo que es necesario hacer".

Con estas estructuras, finalmente se ha logrado sobreponer un orden que tiene como precio la libertad de acción y decisión. El efecto final es la pérdida de la fuente de innovación.

Las empresas generalmente requieren también de la continua evaluación de la estructura que implementen con el objeto de mantener y facilitar su manera de atacar el mercado. Esta actividad resulta en una evolución de la estructura debida al progreso de la empresa más que a la evolución de la sociedad.

A medida que los directivos de las empresas comprenden el progreso de la organización como mayor participación de mercado, la forma de dividir el trabajo cambia sustancialmente. La lucha por una mayor participación de mercado requiere principalmente de dos funciones. La primera es la definición de cómo lograr mayor participación de mercado, es decir, establecer qué debe hacer la empresa para obtenerla. La segunda es visualizar qué necesita la empresa para lograrlo. Si bien, el cómo lograrlo depende de la visión y entendimiento del mercado, la segunda requiere de la comprensión del funcionamiento de la empresa. Estos son los dos conceptos que encierra el principio enunciado como "la estructura va después de la estrategia".(3)

La función directiva define los objetivos de la empresa como metas a alcanzar, y necesita adecuar a su organización para lograrlos. Cuando esto no se hace, surgen muchas incongruencias que impiden el logro de los objetivos. Si la definición de un objetivo se comprende como reducir el tiempo de espera de los clientes, las

acciones a tomar, deben incluir una revisión de las tareas que rodean la función de la persona que proporciona el servicio, por ejemplo: quién, cuándo y cómo le surte la papelería necesaria, o, quién y por qué requiere dar su autorización para determinadas operaciones; es decir, lograr modificar una acción para conseguir nuestro objetivo, requiere de la adaptación del flujo de las tareas, de la toma de decisiones y de los recursos materiales, para apoyar nuestro esfuerzo.

El principio citado se resume sencillamente como que el saber a dónde ir, define qué camino tomar. Para eso, la empresa que quiere mayor mercado (o mejores negocios), necesita ser mejor o diferente. Lo que aquí se expone es uno de los caminos para ese objetivo. EL BUEN SERVICIO, constituye un camino que implica el mejoramiento integral de la empresa. Se trata de la manera en cómo mantener el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la empresa tanto interna como externamente, es la forma en como grandes y pequeñas empresas a nivel mundial han encontrado una ventaja con respecto a sus competidores que difícilmente se puede copiar ya que proviene de los hombres que en ellas trabajan.

NOTAS

1 S. George, Claude. "Historia del Pensamiento Administrativo" Prentice Hall.1986.pag.48.

2 Davis/Lawrence. "Organizaciones Matriciales" Fondo Educativo Interamericano.1981.prefacio.

3 Hampton, David R. "Administración Contemporánea" Mc.Graw Hill,1986.pag.271.

I.2.1.1 EL SERVICIO Y EL CLIENTE.

* Molesta, una persona se encuentra a la mesa de un restaurante viendo que el mesero le ha traído todos los platillos que pensaba comer por espacio de una hora, en los primeros cinco minutos de su estancia.

* Con cara de aflicción y conformismo, un hombre mira desesperadamente su reloj mientras que las siete personas adelante de él han esperado por igual cerca de treinta minutos en una estática línea de espera. Debe permanecer ahí aunque su transacción no toma más de dos minutos en ventanilla.

* Ah! finalmente llegué a la ventanilla, Buenos días...-NO, esto no lo puedo hacer si no tiene la autorización del gerente por el derecho y el revés, disculpe. EL SIGUIENTE!...

* Después del largo viaje, sólo queda recoger las maletas y llegar al hotel... las maletas! Pregunta aquí! Yo pregunto acá!...-Lo siento señor, pero parece que en el trasbordo las mandaron a Tanganica, disculpe pero ya es hora de mi salida...por qué no viene mañana?...

* Eso no lo hacemos aquí, eso le corresponde al departamento de embarques y Ud. tiene que ir allá. -Pero si de ahí vengo señorita!

Probablemente a todas estas breves escenas se le pudieran añadir muchas más que nosotros mismos hemos caracterizado. El servicio es quizá uno de los ingredientes más notorios en una empresa cuando hace falta. Sin embargo, al servicio no se le puede definir por lo que no es, ya que el hacer sentir al cliente que todo va bien y que él no tenga contratiempos, no deja una impresión dura-

dera. Al fin y al cabo no se puede esperar que se reciban felicitaciones por hacer lo que se supone es el negocio, y nuestro deber.

El servicio tiene características muy específicas que sólo el cliente percibe y que se vuelven constantes y medibles para cada industria en particular. No obstante la subjetividad en la definición de servicio, se puede decir que es un distintivo tan poderoso que, al estar presente, le "permite cobrar un precio más alto por su producto (o) servicio, ganar una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfrutar de un margen de utilidad superior al de sus competidores."(1)

James Brian Quinn junto con otros autores, señala que actualmente, el desarrollo tecnológico y la creación de mercados no pueden constituir una ventaja competitiva duradera.(2) Esto se da por la rapidez con que se copian las nuevas tecnologías o con que se atacan esos nuevos mercados. Si bien se desarrolla en una parte del mundo un nuevo producto electrónico, no falta el japonés al otro lado del planeta que lo comercialice al día siguiente en su versión compacta y a un precio menor. Dadas las circunstancias, la opción que tienen las empresas actualmente, es el desarrollo de habilidades y características que no puedan ser imitadas. El objetivo es desarrollar todos los puntos de contacto entre cliente y empresa de manera tal que se deje una impresión que provoque la recompra.

En muchos sentidos, servicio se equipara a trabajar bien, ser

eficiente en los procesos, pero de manera más importante, entender que la calificación de eficiente y bueno la proporciona quien está dispuesto a pagar más por lo que estamos haciendo. El servicio no es algo que sólo se deba medir como "cero defectos", además se debe mantener una estrecha vigilancia que permita evaluar continuamente que lo que se hace bien es lo que realmente nos quieren comprar.

Bajo una clasificación ortodoxa, se pretende dividir a las empresas en dos categorías. Frecuentemente se les clasifica en empresas de manufactura y de servicios, pretendiendo que tanto su manejo como su preocupación por el mercado que sirven sean totalmente distintos. Todo tipo de empresas, sea cual sea, su proceso y su mercado, se ajustan a los objetivos institucionales que ya se mencionaron, y por lo tanto son creadas para abastecer de un servicio (aquí entiéndase por servicio igualmente a productos) a la sociedad que comprenden.

 "No existen industrias de servicios. Lo que hay son industrias cuyos componentes de los servicios son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio."

Theodore Levitt.
 Editor de Harvard Business Review.

Tanto las empresas de manufactura, como las empresas de servicio tienen afinidades en su manejo. Por una parte, las empresas de manufactura requieren de ese contacto con la sociedad que abastecen para cuidar el no caer en la obsolescencia. Centrar nuestra

atención al proceso de manufactura puede dar como resultado una eficiencia importante. Sin embargo, los cambios que se dan en el mundo pueden afectarnos de manera tal que se termine con un proceso eficiente pero que da resultados que nadie quiere comprar.

Por su parte, las empresas de servicios requieren de un proceso de "manufactura" que constituye en sí mismo el producto que se adquiere. Si no se es eficiente en los procesos que implican la manufactura del servicio, éste será deficiente y no generará recompra. Las empresas de servicio deben contar con los elementos necesarios para medir, evaluar y mejorar su proceso para lograr eficiencia y productividad.

A continuación se presentan cuatro características básicas de los servicios según Leonard L. Berry:(3)

[] Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.

[] Heterogeneidad. Los servicios varían. Al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos- los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.

[] Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio general-

De la relación de estos factores, de la capacidad de la empresa para dividir el trabajo, de estructurar las actividades, de otorgar poder de decisión, de incentivar la creatividad y la innovación, de proveer de instalaciones que reflejen la preocupación por quienes hacen uso de ellas, del desarrollo intelectual y la perfecta comprensión del proceso y cómo aportar a su buen funcionamiento, depende la capacidad de la empresa para ofrecer un buen servicio. Este es uno de los conceptos más difíciles de implementar en la empresa por que involucra la actividad de todos los integrantes para obtener la calidad del proceso y del producto que se ofrece, al momento que se desarrolla la calidad de vida en el trabajo.

Finalmente, se necesita destacar la actuación que el cliente tiene en el proceso de desarrollo de las empresas. Aunque dentro de los objetivos institucionales ya se le reconoce como razón de ser de todas las empresas, la práctica diaria de los procesos de manufactura tiende a hacernos olvidar que el proceso mismo depende de una persona cambiante en gustos y pensamientos, que nos evalúa no solo por nuestra eficiencia y eficacia o por nuestra competencia y nuestro grado de competitividad, sino que aplicará todos sus sentidos para calificar la percepción que subjetivamente tiene sobre nuestro desempeño. Desafiante? o desalentador? El panorama no es tan árido ya que todos los aspectos bajo los cuales seremos evaluados están disponibles para nuestro conocimiento. Todo cliente está dispuesto a señalarlos. Su aplicación requiere de inventiva y aprendizaje. Todo el proceso de mejora en el servicio es me-

dible, estandarizable y controlable. Lo importante es reconocer que se trata de un proceso más que de una meta, y que así como todo es susceptible de mejora, la calidad en el servicio también.

I.2.1.2 LO QUE EL CLIENTE VALORA.

"Lo único que cuenta es un cliente satisfecho."

Jan Carlzon.

Presidente de Scandinavian Airlines.

La evaluación del servicio que presta una empresa comienza con el análisis de los contactos que se tienen con el cliente. Esto puede ser desde la apariencia física de las instalaciones con que se cuentan, hasta el contacto del cliente con el proveedor directo del servicio. Para Karl Albrecht, estos son los momentos de la verdad.(4) Estos no se limitan al desempeño de los empleados para con el cliente, sino que se extienden a todos aquellos elementos que dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, sean un lazo de unión entre cliente y la misma y que le dejen una impresión duradera. El desempeño del producto, una llamada telefónica, la limpieza en las instalaciones, todos son factores que evalúa el cliente y que influirán su decisión en el momento de recompra.

Son muchos los recursos económicos que se dedican anualmente para obtener más clientes. Las metas de crecimiento se han equiparado con un mayor volumen de ventas, y esto a su vez con obtener clientes nuevos. Sin embargo, en un mercado determinado, existe un número limitado de consumidores y una vez que ingresan a ese mercado, la opción es la competencia entre compañías. Las empresas buscan desesperadamente abrir nuevas cuentas y cerrar nuevos contratos, sin ver cuántos de los ya hechos se escapan por la puerta

trasera.

Los motivos por los que se pierde un cliente pueden ser muchos si se enumeran específicamente, sin embargo, se pueden clasificar en cuatro categorías que Leonard Berry llama desajustes, (5) a saber:

[] Primer desajuste. Lo que la dirección de la empresa piensa que requiere el cliente y lo que él desea es distinto.

[] Segundo desajuste. Los esfuerzos de la dirección no corresponden a lo que sabe del cliente.

[] Tercer desajuste. El servicio que se ofrece es distinto de lo que la dirección pidió.

[] Cuarto ajuste. Lo que se ofrece al cliente es distinto de lo que recibe.

Es necesario recordar que los productos y los servicios se generan a partir de las necesidades de quienes los consumen. Los desajustes marcan las razones por las cuales este objetivo fundamental no se cumple.

Primer Desajuste.

Muchas compañías al momento de su creación interpretan a su manera las necesidades que van a cubrir. Correcto o no, son tantos los problemas a los que se enfrentan que consideran esa definición como uno de los asuntos resueltos listo para ser olvidado. Tal es la competencia por sobrevivir y crecer, que la atención de los primeros niveles de la empresa cambia del cliente al competidor. Por esta razón, la estrategia se centra en batallas de mercado pa-

ra acabar con la competencia olvidando que hay opciones mucho más rentables. La opción a la que aquí se hará referencia tiene dos maneras de examinarse. Tanto como ventaja competitiva, (enfoque que se tratará más adelante) como solución a este desajuste.

Fundamentar la estrategia de acuerdo a este enfoque, requiere hacer preguntas básicas sobre el producto o servicio que se ofrece. Es necesario cuestionar con regularidad qué hace la gente con lo que le vendemos?, qué busca cuando lo compra? Casualmente las respuestas a estas preguntas, e incluso las preguntas se encuentran disponibles en la empresa. Sin embargo, se requiere gran cuidado con lo que se cuestiona. Si a una persona se le pregunta si prefiere un promedio de servicio en ventanilla de 3 ó 2 minutos, siempre contestará 2, siendo que probablemente lo que el cliente busca es no tener que ir al establecimiento.

Ciertamente este esquema requiere de un gran esfuerzo de análisis y de sensibilidad, sin embargo, la alternativa es competir directamente con los que ofrecen un servicio común pero mejor. Esto es competir en un ámbito de poca rentabilidad, es competir por dar una mayor tasa de rendimiento o aumentar los costos de logística. El campo de la innovación a partir de los aspectos fundamentales de lo que ofrecemos establece cosechar donde no hay competencia.

Segundo Desajuste.

Supongamos que existe una buena comprensión de las necesidades y preferencias del cliente, y que existe una diferencia entre lo que se ofrece actualmente. Es necesario establecer la manera a

través de la cual la empresa implantará esas características a lo que hoy tenemos. Se trata de una decisión muy importante que puede afectar la concepción de hacer negocio de la empresa y consecuentemente los procedimientos actuales. Por esta razón, es una tarea que corresponde a la función directiva, tal como lo fue cuando se estableció la empresa. Se trata de una labor de traducción en planes que otros llevarán a cabo. Es tanto en la concepción como en la ejecución, donde surge el segundo desajuste.

Probablemente los errores de concepción se deban simplemente a una falta de previsión que se da cuando no se evalúan los efectos de los planes que se elaboran. Sin embargo, estas causas son poco frecuentes dado que una dirección que busca la calidad de su servicio no cuenta con elementos negligentes. Los verdaderos problemas se generan cuando se tratan de implementar esos planes en la empresa. Este es el momento en que la estructura sigue efectivamente a la estrategia y en el que se debe reflejar la capacidad de la organización para llevar a cabo lo que se propone. Una actividad tan sismica en la compañía requiere por encima de todo un compromiso genuino por parte de la dirección, ya que lo que se gesta en la organización es una nueva cultura. La cultura centrada en el servicio.

Tercer Desajuste.

Existen tres posibles razones por las cuales las personas no hacen lo que se les indica. Si lo que Ud. quiere es que las personas hagan algo, "simplicemente" trate de que le respondan (por con-

vicción) SI a las siguientes tres preguntas:

Sabes?

Puedes?

Quieres?

Hazlo!(por favor)

Sobre estos tres aspectos se ha escrito mucho. Todas las teorías de liderazgo buscan cómo lograr que la gente quiera hacer lo que se le indica. Una conclusión posible es que la gente quiere, cuando está convencida de que aquello redundará directamente en su beneficio, pero aún esto resulta ambiguo e incompleto. Por su parte, el conocimiento se busca sin descanso en los malcomprendidos cursos de capacitación y los antecedentes escolares. Finalmente, si puede o no, corresponde de manera fundamental a un problema administrativo.

Si la gente de quien depende el éxito de los planes, tiene un apoyo estructural y cultural por parte de la empresa, se tiene un SI asegurado. Asegurarlo es complicado, pero es junto con el conocimiento, uno de los factores más medibles y confirmables a corto plazo.

El apoyo administrativo que se puede dar para fomentar este aspecto es el manejo de la autoridad. Si bien la autoridad se define como el "derecho de dirigir las actividades de otros", (6) el concepto que aquí se aplica es el derecho de dirigir las propias actividades. La autoridad que los puestos superiores puedan ejercer sobre sus subordinados habrá de manejarse en la empresa como

instrumento de servicio, y no de coerción. El objetivo es dar los elementos suficientes de decisión a la persona que presta directamente el servicio más allá de lo que tradicionalmente la Gerencia GM permite.

Cuarto Desajuste.

Una de las frases que resume de manera espectacularmente sencilla el mensaje del cuarto desajuste, fue dada por el Director General (CEO) de American Express, James Robinson, en un artículo publicado en 1989: "Promise only what you can deliver and deliver more than you promise". Ofrece sólo lo que puedas dar y da más de lo que ofreces.

En la competencia de las empresas por abarcar más en sus respectivos mercados, la tentación de "deslumbrar" al cliente para atraparlo y hacerlo caer, es muy grande. Por atractivo que parezca, frecuentemente el cliente que se siente engañado (haciendo referencia una vez más a la percepción del cliente) difícilmente recompra, no importando si ya hemos hecho mejoras fundamentales a nuestro producto, o incluso si en esta ocasión si es en serio lo que ofrecemos. Dependiendo de las circunstancias, la desilusión en el cliente puede ser tan grande que provoque el desprestigio de la empresa en su concepción. Se puede estar seguro que esto será motivo de fuertes comentarios en su círculo social, lo que provocará una predeterminación de la gente que seguramente es nuestro mercado. El cuarto desajuste es la manera más efectiva de hacer publicidad gratuita a la competencia.

Cuando se comentaba en la parte de las estructuras los fenómenos que se derivan de la gerencia GM, se explicaba cómo es que la gente adoptaba una visión parcial sobre sus actividades en la empresa. Este fenómeno establece la diferencia en la comprensión de los problemas que traen consigo los desajustes. Mientras las únicas personas de la empresa que realmente viven los desajustes piensan en términos de MI trabajo y no lo comprendan como parte del ciclo de servicio que se ofrece al cliente, no estarán capacitadas para ofrecer un servicio de calidad. Sencillamente por que no sabrá verdaderamente cuál es el problema. Desafortunadamente, el ciclo de servicio -que son todos los pasos a los que se somete un cliente cuando se expone a nuestro servicio- no es equiparable a una pieza de ingeniería donde probablemente el buen funcionamiento de las partes dan un buen funcionamiento general, se necesita más que una suma, se necesita de la sinergia.

De este modo se expone la forma en como todos los fenómenos derivados de los desajustes se manifiestan en los puntos de contacto con los clientes. Se manifiestan en los momentos de la verdad.

I.2.1.3 RENTABILIDAD DEL CLIENTE.

Más que una frase romántica, decir que lo único que cuenta es un cliente satisfecho, encierra un motivo profundamente financiero. Este es uno de los objetivos más importantes del viaje por la calidad de servicio, y un aspecto fundamental para el directivo que lo adopte. Para cualquier empresa, el Buen Servicio es un proyecto rentable.

Implantar un proceso de calidad de servicio es enfocar la atención directamente a la productividad. Sin pretender que la calidad de servicio sea un concepto innovador, su mayor aportación ideológica es la de unir todos los preceptos de calidad con un sentido que va más allá del producto. No solo se necesita que los productos que ofrecemos se ajusten a las necesidades y expectativas del cliente, si no que logren este objetivo completamente y desde el primer momento. Se requiere lograr que las cosas se hagan bien y a la primera. Dicho en otras palabras, se obtiene una disminución del desperdicio, y una maximización de los recursos.

Sin embargo, la minimización de los errores podría lograrse sin emprender un proceso de calidad de servicio, no es cierto?...si, al igual que es posible mejorar el producto sin mejorar la atención al público o dejarse llevar por las innovaciones de los demás. Realmente, el proceso de calidad de servicio tiene muchas áreas que pueden pensarse como unidades independientes, pero consolidar todos esos logros en una ventaja competitiva de largo plazo es el verdadero objetivo.

Así pues, los logros que se obtienen pueden enunciarse en es-

tos ejemplos:

[] Eficiencia de las operaciones.

Este punto de explica a través de la reducción de errores y maximización de los recursos que previamente se comentó. Sin embargo, esta no es la única manera en como se logra la eficiencia de las operaciones. De vital importancia resulta la manera en como se acoplan los procesos de toda la empresa en su conjunto. La función de los diversos departamentos debe mantener un flujo constante. Este flujo en ocasiones se ve truncado por la falta de visión global que en la parte de las estructuras se explicaba como fenómeno de la gerencia GM. De esta manera se debe buscar la eficiencia de las operaciones tanto en las actividades de cada empleado como en el producto que él genera y que sirve de base para el trabajo de otro individuo en el proceso.

[] Lealtad del cliente.

Aunque este tipo de beneficios son posibles prácticamente en todos los negocios, para ciertas industrias no es significativo. Generalizando, los mercados sensibles al precio tienen una lealtad muy baja, al igual que los negocios en donde la información que requiere el cliente para hacer su compra no es muy grande. Un posible ejemplo de este tipo de negocios lo constituyen las conservas, de uso común. Dificilmente cambian las propiedades nutritivas de dichos productos de una marca a otra, y la decisión de compra generalmente se basa en su precio.

Por su parte, la lealtad del cliente permite una rentabilidad ma-

yor dada la repetición de negocios. Suele tener un menor costo administrativo el manejar un número reducido de clientes de gran volumen, a un sin fin de clientes de una sola compra. En adición a esto, el conocimiento de un cliente habitual permite adecuar la operación a su gusto y forma de actuar, maximizando su satisfacción y generando mayor recompra.

[] Menores costos de comercialización.

Por sí mismo, un trato satisfactorio con el cliente constituye una gran fuente de publicidad gratuita. Ese cliente satisfecho es una persona para la cual no requerimos hacer más gastos por publicidad y muy probablemente compartirá su experiencia con sus amistades. Un estudio de este fenómeno se llevó a cabo en la ciudad de Washington, D.C. en los Estados Unidos. La compañía que lo llevó a cabo (TARP: Technical Assistance Research Programs, Inc.) llegó a la conclusión de que una persona comenta malas experiencias con empresas a un promedio de 9 personas, y le contará una buena experiencia a 5 personas en promedio. (7)

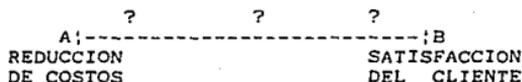
[] Menor efecto de las guerras por precio.

Hay que recordar que la definición de Buen Servicio implica el poder cobrar un mayor precio, obtener una mayor participación de mercado o tener una mayor rentabilidad que los competidores. Es por esto que un buen servicio actúa como un arma que mantendrá, por cualquiera de estos tres caminos, un menor efecto por guerras de precios en casi cualquier industria.

Cuando se dice que el buen servicio es un proyecto rentable, no

significa que reduce costos a corto plazo. Por el contrario, empezar y mantener un proceso de este tipo requiere una inversión cuyas dimensiones dependen de las características actuales de la empresa. Calidad de servicio significa egresos por capacitación, mejoras del producto, inversiones en tecnología, investigaciones de mercado, auditorías administrativas, esfuerzos en cambios de imagen, entre otros. Resumiendo: una dedicación al servicio y una política de reducción de costos, si bien no se contraponen, no pueden maximizarse al coexistir.

Dado que no es posible alcanzar ambos objetivos a un tiempo, se debe plantear el problema de la rentabilidad como la optimización de las variables. Gráficamente, el problema se puede expresar así:



En el extremo A el planteamiento es "convíértase en el líder por costos sin importar la satisfacción del cliente." De antemano se sabe que tal extremo no es posible dados los objetivos institucionales de la empresa con respecto a la producción útil. El extremo B es igualmente imposible dado que implicaría buscar a costa de todo la satisfacción del cliente, lo que podría llevar a la empresa a no cumplir con otro de los objetivos institucionales que se refiere a la rentabilidad.

A qué distancia de ambos puntos se localiza el óptimo? Esta

es una pregunta mal planteada. A qué distancia de ambos puntos se localiza SU óptimo? La solución se encuentra en su mercado. Las respuestas se obtienen del cliente y de las características de los competidores, tomando en cuenta los proyectos de inversión y estrategias planteadas en la empresa.

En muchas ocasiones las políticas de reducción de costos serán el argumento en contra para mejorar el servicio. Uno de las preguntas más frecuentes será con respecto a la valuación tanto del Buen Servicio como de sus efectos en el negocio. Al fin y al cabo, cuándo sabemos que se tiene calidad en el servicio? cómo hemos de medir lo que nos beneficia? acaso es el costo de ofrecer un buen servicio lo único que sabremos con seguridad? Las maneras de medir la calidad del servicio son variadas y adaptables a las condiciones específicas de cada negocio. Baste por el momento comentar que si bien los índices de medición pueden ser no muy convincentes para las mentes contables o ingenieras, si proveen de objetivos claros y específicos en tanto al servicio actual. Por su importancia, la medición y los controles ocupan un apartado especial que se presenta más adelante.

Cuando se esté a punto de decidir qué camino tomar, si el de reducción de costos o calidad del servicio, se deben evaluar los esfuerzos realizados hasta ese momento. Especialmente importantes y delicados son los avances con respecto al personal, ya que las señales que la dirección mande sobre el servicio indicarán, más que cualquier cosa, la importancia que este tiene como filosofía de la empresa. El esfuerzo de la dirección para capacitar a los

empleados buscando mejorar el servicio, no tendrá mayor efecto si las decisiones se siguen tomando sin contemplar la satisfacción del cliente o si no se otorga autoridad suficiente a los prestadores del mismo.

Al principio del camino por la calidad del servicio, más que una reducción sustancial en el presupuesto de comercialización, lo que se busca es una reorientación. Calidad del servicio busca, además de centrar la eficiencia de la empresa hacia el mercado, prestar una mayor atención al cliente que ya es nuestro. Más que buscar ampliar el número de clientes, el lineamiento es "conservar satisfechos a los actuales". Lo que trae por consecuencia un mayor número de clientes. Existen incluso empresas que habiendo vivido un programa de calidad de servicio, se encuentran en la disyuntiva de incrementar el número de clientes a costa de su servicio. Aunque la decisión implicó negarse a cuantiosas ganancias de corto plazo, el objetivo - y precisamente el origen de esa sobre demanda no se perdió. (8)

Orientar la empresa para prestar una mayor atención al cliente actual puede parecer al principio como un mal uso de recursos, ya que la práctica común establece ahorrar en los detalles. Para una tienda de autoservicio, ahorrar en el detalle puede significar poner a disposición del cliente bolsas de polietileno más delgadas. Cuando empiezan los problemas de bolsas rotas, la imagen perdida resulta mucho más costosa que un simple detalle. Tal vez ningún otro enfoque hacia la calidad busque tanto la perfección de

los detalles como la orientación al cliente. Como se estableció un poco antes, no se trata de un mayor egreso, simplemente de una reorientación de recursos. Gastando lo mismo, es posible mantener una imagen de mucho mayor alcance que cualquier programa publicitario y que a mediano plazo permita reducir el egreso total.

"La calidad es el único sistema que tenemos de protección de patente."

James Robinson.
CEO American Express Company.

Con respecto a la competencia ya se mencionaba el papel de las tareas que se van a desempeñar y la disponibilidad de los recursos. Se establecía la importancia de la administración conforme estos dos factores concurren en nuestra actividad. Por su parte, la competencia se desarrolla conforme las tareas no son exclusivas, y la eficiencia se requiere mientras que los recursos sean limitados.

La más antigua preocupación que ha invadido a todas las empresas son los costos. Este no es más que el reflejo de lo que aquí se denomina una estrecha disponibilidad de los recursos. Desde este punto de vista no es indispensable pensar que deba existir una escasez mundial del recurso que se utiliza, para comprender la importancia de la administración y una eficiencia de las operaciones. Basta y sobra con que este recurso tenga un costo. (Incluso aquellos recursos que solíamos considerar completamente gratuitos v.g. el aire, se han vuelto extrañamente cotizados gracias al costo de no encontrarlos en su forma pura).

En muchos negocios a través del mundo existe más de una persona que puede satisfacer las necesidades humanas. Por tanto, estas personas se enfrentan a la competencia. De repente, la persona que dirigía su empresa combatiendo los costos, ahora debe pensar

en vigilar los pasos del competidor: sus precios, su participación del mercado, su presentación, sus puntos de venta, sus innovaciones. La existencia de esta persona compartiendo nuestros objetivos es visualizada como un "yo gano - tú pierdes". Este enfoque hace que la función directiva se encargue de buscar la manera de ver que "tú pierdas". A esto se ha reducido la competencia. Sin embargo, cuáles serían los efectos de que una empresa desarrollara una característica incopiable e insuperable? La función directiva tendría que enfocarse a un desarrollo de planes y búsqueda de oportunidades de mercado y al mantenimiento de dicha ventaja sobre la competencia.

Actualmente, gracias al desarrollo de las comunicaciones y al de la tecnología, no existen productos que puedan ofrecer la característica que describimos anteriormente. No bien se termina de desarrollar algún producto de tecnología de punta, cuando alguien más lo copia, mejora y comercializa a mitad de precio. La única protección posible ante tan feroz competencia parece ser la retirada. La única estrategia redituable, es el desarrollo de opciones de competencia.

A diferencia de los mercados, las opciones de competencia son creadas y manipuladas por la misma empresa. Más que buscar el liderato en costos bajos, o en nuevos productos, si la empresa se orienta a lograr una distinción en su mercado por satisfacción del cliente, el competidor poco podrá hacer al respecto, ya que el servicio radica en el personal. El servicio no lo da la tecnología ya que esta sólo se desarrolla para "turbocargar a los trabajado-

res"(9) prestadores del servicio. La razón por la cual la robotica no puede remplazar al elemento humano, al menos en el contacto con el cliente, es simplemente la empatía. La capacidad de externar Disposición, (importante sinónimo de Servicio) resulta una cualidad exclusivamente humana que, según las experiencias de importantes empresas norteamericanas como Burger King y American Express, es un factor importante para el cliente. Como Edwin Cooperman, ejecutivo de los servicios de viajes American Express enfatiza, "No creemos que las computadoras puedan reemplazar a la gente".(10)

Siñ embargo, el desarrollo del personal no se puede dejar avanzar como hierba mala (o buena?). Requiere de orientación para que realmente pruebe ser eficiente. Esta orientación empieza con un análisis que comúnmente se aplica como parte de la planeación estratégica. El objetivo primordial es identificar actividad por actividad cuáles son los aspectos que nos distinguen, en qué somos mejores que la competencia, o en qué peores. Igualmente, se puede aplicar tal proceso de análisis al competidor. Este estudio suele ser un proceso mental más sencillo, dado que nos adecuamos completamente como cliente y evaluamos desde ese punto de vista. Con esta perspectiva es que se recomienda la evaluación de los procesos de nuestra empresa. muchos son los ejecutivos que consumen los productos de sus empresas para ser ellos mismos los evaluadores. El ejemplo más gráfico de esta situación lo constituye un letrero localizado en La Cabaña, restaurante de cinco estrellas a las

afueras de la ciudad de Toluca, en el que se dice: "Tan bueno, que inclusive el dueño come aquí".

Si bien, aún se sigue compitiendo contra las demás empresas de la industria. No existe ninguna razón por la cual no seguir haciéndolo ya que nuestros productos atienden básicamente a la misma necesidad, sólo que los nuestros deben hacerlo mejor. Lo que realmente se ha ganado es el cambio de la competencia al plano de la innovación en el servicio, donde los resultados no pueden imitarse. Si esta innovación se mantiene vigente conforme al gusto y necesidad del cliente, existe una ventaja competitiva permanente.

Para las empresas donde los componentes de los servicios son vitales, (las empresas comúnmente conocidas como de servicios) existe una ventaja específicamente importante al adoptar este tipo de competencia. Como previamente se describió en la parte de El Servicio y el Cliente, existe una característica inseparable de la producción y el consumo. Esto es, cada momento en que hay contacto entre cliente y prestador de servicio, se da un momento de la verdad. Siendo las características de ese contacto trascendentales y, por tanto, una oportunidad de llegar a la innovación.

Como cada contacto presentará características diferentes, la habilidad por parte del prestador de servicio para imprimir una imagen indeleble de calidad, es el potencial necesario a desarrollar. Esto no se logra exclusivamente con cursos de capacitación, requiere un esfuerzo de toda la organización para comprender cuál debe ser el verdadero sentido de las reglas, normas de conducta y políticas de la empresa, sabiendo dar cabida a la flexibilidad.

I.2.1.5 CALIDAD. CINCO DIMENSIONES Y NORMAS DE MEDICION.

"Nada es tan perfecto que no se pueda mejorar."

FIAT.

"Usted está al centro de nuestros proyectos...Con sus necesidades sus expectativas, sus derechos."

FIAT.

Existen muchas definiciones de calidad, de hecho existen tantas como empresas, productos y tipos de cliente. Sin embargo, una de las generalizaciones más aceptadas es que la calidad es la adecuación a las necesidades, percepciones y expectativas del cliente.

Para la mayoría de las personas esta es una de esas frases que dicen mucho pero explican poco. Su verdadero valor conceptual es la de incitar a la empresa a extraer de su mercado la definición de calidad, la cual sufrirá modificaciones de acuerdo a los cambios de producto, organización y medio ambiente. Uno de los autores que han tratado de ayudar a la función directiva para buscar este significado ha sido Leonard L. Berry. Una contribución muy importante a este respecto son sus dimensiones de la calidad, que él refiere como las "dimensiones totales del funcionamiento del servicio."(11)

[] Los Tangibles. Para Berry, una de las dimensiones que afectan al cliente en su percepción de la calidad, es el medio ambiente. La parte visible de la compañía dice tanto de las personas que en ella laboran como su aspecto personal. Aunque en ocasiones el reconocimiento y la preocupación por el Área de trabajo se ha generado bajo la premisa de que los empleados rendirán más si cuentan con instalaciones limpias y agradables, la intención es reconocer

que esas mismas sensaciones son percibidas por el cliente en las áreas de acceso al público. En tales condiciones, el medio ambiente que producen los bienes materiales con los que cuenta la empresa, afectan en dos sentidos. Uno es la percepción del cliente sobre el servicio que solicita. No basta con prestar un servicio de calidad, es necesario ser vista como una empresa de calidad. Como bien se dijera de las esposas de los reyes medievales, no solo deben ser virtuosas, sino también parecerlo.

El otro sentido en que las instalaciones pueden afectar al servicio es en la disposición de los prestadores del mismo. Dado que las instalaciones afectan el rendimiento de las personas, el prestador de servicio en su función de representante de la empresa, sufre un efecto que probablemente se equipare al de los demás trabajadores, sin embargo, las consecuencias de ese efecto son mucho mayores en tanto al trato que deba prestar al cliente. Este aspecto se relaciona directamente con la empatía, otra dimensión de la calidad que más adelante se explica.

[] Fiabilidad. De las dimensiones que aquí se comentan, la fiabilidad es la que directamente se relaciona con el producto que estamos ofreciendo, y por lo tanto con el sentido ortodoxo de calidad. La fiabilidad, es la dimensión donde podrían clasificarse los métodos estadísticos, los sistemas de control de calidad y los controles de proceso. En la parte de "lo que el cliente valora" se explicaban los desajustes, el cuarto de los cuales incluía la percepción del cliente sobre lo prometido y lo recibido. Se hablaba

de ofrecer sólo lo que se podía cumplir, y dar más de lo que se ofrecía. Con respecto a este punto se debe enfocar el control de calidad que al producto se imponga. Este es el mundo de las estadísticas y las especificaciones que tienen como objetivo el asegurar un funcionamiento constante de los productos vendidos.

Al respecto, una de las conclusiones a las que llegan autores como Kaoru Ishikawa y W. Edwards Deming es que las normas de calidad son dictadas por el cliente. La percepción de calidad, finalmente la evalúa el cliente. A través del examen de las necesidades gustos y derechos de los consumidores, el productor de bienes o servicios puede obtener las normas de calidad reales y las normas de calidad sustitutas (12) que de acuerdo con Kaoru Ishikawa no son más que las demandas del cliente (reales) y su traducción en normas cuantificables y mesurables de producción (sustitutas). De este modo, mientras que para el cliente, el requisito para calificar algo de "bueno" puede ser el color del producto, la norma interna puede ser milímetros de pintura. Una advertencia que el mismo autor hace sobre esta clasificación, es que las reales por fuerza derivan en las sustitutas haciendo imposible lo contrario.

No obstante, al tratar de establecer un control de calidad, la práctica de las empresas llevó a otra cuestión, ¿Qué ha de controlarse? las respuestas posibles se definieron como el producto terminado o el proceso. Si bien, los primeros impulsos llevaron a controlar el producto terminado, se logró identificar que un control sobre el proceso derivaría en un ahorro por desperdicios y

productos defectuosos. Básicamente, el ahorro proviene de los materiales aún no incorporados en el producto defectuoso, y de la corrección o ajuste que se haga en la parte del proceso que ocasiona la desviación de las especificaciones.

Muchas otras consideraciones surgieron a partir de estos conceptos. Se cuestionó quien debe llevar a cabo el control de calidad, si los inspectores o el mismo operario, y surgieron muchas teorías sobre las reacciones en uno y otro caso. Independientemente de las innovaciones a que dió lugar el control de calidad, este trajo consigo un resurgimiento de la estadística con el uso generalizado de la campana de Gauss, buscando cada vez más cerrar la dispersión de los datos. Al establecer un registro de las lecturas sobre especificaciones de calidad, se puede identificar lo que a través de una serie de datos repetidos se define como una tendencia, y con esto evitar el desajuste y el incumplimiento de especificaciones.

En el área de los servicios, el control de calidad resulta un cuanto distinto siempre que el desempeño de los servidores no es "ajustable" mediante tornillos y tuercas. De cualquier manera, el uso de estadísticas es ampliamente recomendable por lo que a la retroalimentación se refiere. Si un empleado no es aleccionado en lo que resulta un comportamiento deseable y las acciones que constituyen uno indeseable, su desempeño se encuentra dirigido por su propia percepción que en ocasiones es extremadamente silvestre. En una empresa de alta integración de servicios, el uso de las es-

tadísticas puede orientar a la organización hacia la evaluación periódica de sus procedimientos. Operación que por sí misma constituye una fuente potencial de ahorros de tiempo y recursos tanto humanos como materiales. Si a través de una investigación resultara importante para los clientes el tiempo de atención, y los registros estadísticos del tiempo promedio indicaran una tardanza excesiva, este reflejo indicaría una atención especial al procedimiento de la operación y una evaluación en cuanto a qué causa la demora, quién es responsable de la operación u operaciones concordantes y qué alternativas tiene el flujo de trabajo.

[] Responsabilidad. Una palabra como estas tiene un gran poder para herir susceptibilidades. Sin embargo, corriendo este riesgo se puede afirmar que las dependencias gubernamentales con atención al público son el tipo de instituciones que más necesitan de esta dimensión. Esta dimensión, intenta describir el grado de atención que los prestadores de servicio dan a la clientela. Esta atención se deriva de la percepción que el servidor tiene de la importancia que tiene el cliente de acuerdo al monto de la transacción. En otras palabras, se refiere al grado de importancia que el servidor le confiere al cliente. Dado que en el gobierno, sin haber competencia y por lo tanto la falta de elección por parte del usuario, no existe una importancia derivada del "monto de negocio que Ud. trae con nosotros". En cambio, esta percepción se suple con "Ud. viene de parte del Sr. X o conoce al Sr. Y".

Aunque ambos aspectos influyen tanto en la iniciativa privada como en los organismos gubernamentales, la balanza no parece estar

equilibrada y el servicio se rige por estos conceptos mientras que debiera estar vigente el pensamiento de: no hay cliente pequeño.

[] Seguridad. Cuando en 1987 la Bolsa de Valores en México, y los sistemas financieros de todo el mundo sufrieron caídas impresionantes, muchos dijeron que estos servicios jamás volverían a fomentar la suficiente confianza en el inversionista. Ciertamente, ese Octubre muchos aprendieron la importancia del riesgo.

Esta dimensión se refiere a la confianza percibida por el cliente con respecto al negocio que realiza con la empresa. En una clasificación general, probablemente la seguridad que refleja la empresa es percibida por el cliente en dos aspectos. Por los conocimientos técnicos de la institución, a través de personal calificado, conocedor del producto, servicios y mercado de lo que se le ofrece al consumidor. Ejemplos de mercados especialmente susceptibles a esta dimensión pueden ser el financiero, el sector salud y los valores como metales y piedras preciosas. De manera general, se puede decir que aquellos mercados donde la información manejable por el cliente es restringida, ya sea por su complejidad técnica o por su disponibilidad, son especialmente afectados por la dimensión de la seguridad.

[] Empatía. Existen muchos casos en la vida cotidiana que demuestran la importancia de la empatía. Las definiciones de buen amigo y compañero se refieren a la capacidad de esa persona de entender nuestros problemas y circunstancias. La empatía resulta especialmente necesaria cuando nos enfrentamos a la pérdida de seres que-

ridos o a grandes catástrofes. Pero este es el extremo. Por regla general, toda persona que tiene un problema requiere de cierto grado de empatía de las personas que lo rodean. En la empresa, el departamento que más requiere de esta dimensión es el de quejas y devoluciones. Cabe hacer una aclaración. Aún en las empresas que tienen tiempo de haber iniciado su viaje en la calidad del servicio, existen los malos entendidos y los problemas con clientes insatisfechos. Esto es especialmente cierto en las empresas con alto grado de integración de servicio, donde, -como se mencionó anteriormente- el servicio se elabora sólo con la participación del cliente. Más adelante se abordará el tema de la reivindicación en el servicio, donde se explica cómo una mala experiencia con los clientes no siempre significa decirles adiós.

Al manejar la empatía, la empresa juega la carta más alta para mantener la fidelidad de su clientela. Como clientes insatisfechos no solo esperamos la solución de nuestros problemas, sino también una disculpa o por lo menos una demostración de arrepentimiento. A este respecto, es importante señalar el papel de la tecnología. Si bien, una persona que llega a un cajero automático no espera más que su dinero o información sobre su cuenta, cuando se acerca a las ventanillas está demandando mucho más. Espera amabilidad y cortesía en el trato. Características que solo se desean y solo se ofrecen entre seres humanos.

De acuerdo a las cinco dimensiones de calidad que se han explicado, las normas de medición se ajustan a las expectativas y esfuerzos de cliente y empresa en estos aspectos. Este sistema de

medición, es un esfuerzo por controlar el servicio, y se basa en la importancia relativa que el cliente da a cada dimensión de acuerdo al giro y tipo de empresa que se está manejando. El objetivo es comparar esa definición de buen servicio que el cliente tiene, contra su percepción de nuestro desempeño. Esta evaluación se puede hacer a través de un cuestionario del que se obtenga una puntuación de definiciones y otra de percepciones, tratando de concretar todos los elementos subjetivos en preguntas específicas como tiempos de demora, resolución de problemas, atracción visual de las instalaciones, comprensión de las necesidades.(13)

La definición de las características reales de la calidad son una herramienta muy poderosa con la cual se debe empezar a definir las normas de medición del servicio. Sin embargo, la respuesta de cómo medir el servicio puede seguir ambigua. Al no poder decir exactamente cuáles deben ser las normas de medición de una empresa sin conocer sus características de proceso, filosofía y mercado, baste con señalar que todos los índices que se elaboren deben responder a preguntas concretas como: Qué debe ofrecerse?, Con qué frecuencia?, A quién?, A qué velocidad?, En qué momento?

Probablemente, la importancia de la medición del servicio deriva más del celo de la función directiva por mantener un control riguroso, que por la importancia que le confiere al servicio. Bajo el estandarte de "todo lo que no se puede medir no se puede controlar", la preocupación por tener índices de medición atiende más a un afán controlador. Sin tratar de implicar que lo anterior sea

un vicio a corregir, es necesario señalar que los efectos que esto tiene en el personal son positivos. Esto se debe a los fenómenos que desde principios de siglo se conocen gracias a los experimentos de investigadores del comportamiento como Elton Mayo. De las prácticas que se realizaron todas derivan en un aumento de la productividad y mejora en los resultados como reacción de los empleados al cuidado que la función directiva les presta.(14) Una conclusión importante es que las normas de medición serán mucho más efectivas si se comentan y elaboran en conjunción con quienes serán evaluados. Una acción de este tipo puede ayudar grandemente al esfuerzo de la dirección en el viaje por la calidad del servicio, en tanto que los empleados sabrán qué desempeño será premiado y cuál reprimido.

Como se pudo haber apreciado, todas las dimensiones buscan sólo el propósito de hacerse digno de confianza bajo el criterio del cliente. Esto es solo un reflejo de lo que en mercados diversos se menciona como: "entre hacer negocios con un amigo o con alguien bien hecho y barato, siempre se escogerá al amigo."

Como se mencionó anteriormente, la calidad en el servicio se encuentra en los detalles. Que sea de esta manera no significa que se encuentre en la superficialidad. Lo que se busca es señalar que se llega a la calidad de servicio no solo prestando una esmerada atención a las cosas más importantes, sino atendiendo también a las cosas más simples buscando una mejora continua. En palabras de Leonard Berry, "no es solo cuestión de "arreglar" dos o tres grandes cosas y mejorarlas un 50 por ciento; es también tomar 100 pequeñas cosas y mejorarlas un 10 por ciento."(15)

Este criterio debe permanecer no solo en las cosas que se busquen para mejorar, también se debe tener presente cuando se escogen los procesos y tareas a examinar. Esta idea introduce un concepto que se ha definido continuamente en títulos anteriores. En toda la organización, existen una serie de interrelaciones que dan lugar al servicio o producto final, y que se constituyen por los subproductos de todo el personal de la empresa. Cuando a través de la división del trabajo las promesas de unos dependen del esfuerzo de otros, se dan en la organización una serie de interacciones que dan lugar al concepto del cliente interno.

Si bien el contacto del cliente con la empresa puede darse directamente con una sola persona, esta a su vez requiere del esfuerzo de los demás integrantes de la organización para prestar el servicio. Tanto en el cobro de un cheque, como en la venta al detalle, el contacto cliente-prestador del servicio es tan solo la concreción de apertura de cuentas, cálculos de saldos, elaboración

del producto y esfuerzo de venta. Aunque tales conceptos se han encontrado presentes por mucho tiempo, y que su comprensión resulta muy simple, la tendencia en las organizaciones de absorber los defectos de la gerencia GM es muy común y opaca su claridad de entendimiento. Las ideas originales de hacer vivir a la empresa alrededor del cliente, pierden actualidad ante la tendencia de servir al jefe antes que al cliente.

La figura del cliente interno más que alejar a la empresa de este ideal, la acerca. La diferencia radica en el origen del servicio. Para la gerencia GM, el origen del servicio se encuentra en la cúspide de la organización. El cambio propone hacer al cliente, y en término inmediato al prestador del servicio, como primer generador de servicio. Cuando la empresa comienza su cadena de servicio con el cliente, necesita poner en el segundo eslabón al prestador de servicio, ya sea vendedor, cajero o tramitador. A partir de ese punto se requiere un análisis de los procedimientos evaluando en cada proceso quién es el proveedor que hace posible ese servicio. Tomando como ejemplo la venta al menudeo, el comprador del bien es recibido por el prestador de servicio (el vendedor). El comprador "depende" del vendedor para poder adquirir el bien, pero el vendedor es dependiente a su vez de los almacenistas que llevan la mercancía a la sala de exhibición, de los compradores, del cuerpo de finanzas, contabilidad, ...en pocas palabras, de la organización.

De este modo, Usted, -la persona que se encuentra inmersa en

algún departamento de la empresa- ciertamente se puede encontrar alejada del contacto con el cliente comprador de bienes o servicios, pero de ninguna manera se encuentra ajeno al proceso productivo de la empresa, y por tanto tiene un cliente con necesidades específicas y que requiere de un servicio de calidad. Si pensamos en la empresa como una relación de servidores, los pasos fundamentales para lograr un servicio interno de calidad, según Karl Albrecht, son: (16)

1. Identificar a quién se sirve.
2. Detectar sus necesidades.
3. Definir cómo servirle con calidad.

Si a usted le parecen conocidos estos tres pasos, no se extrañe, así comenzó su organización.

Al definir las relaciones que la organización tiene entre sus integrantes, se está señalando parcialmente la conjunción de la empresa para prestar su servicio. Dado que la empresa no sólo requiere de personas para funcionar, los elementos faltantes para la comprensión exacta de la generación de servicio, son las aristas que integran el triángulo del servicio interno ideado por Albrecht. (17) Estos elementos son:

[] Cultura. Supongamos que Usted es un agente de ventas de una compañía. Al ser un elemento nuevo ha confiado en sus múltiples e importantes contactos, y logra una serie de ventas muy significativas. Usted pasa las órdenes de venta a su central. Analicemos un poco la situación. Cuáles son los puntos débiles de esta operación? Dentro de todos los imponderables, Usted puede no estar re-

gistrado como vendedor aún, es posible que no tenga un proveedor asignado, o la zona que trabaja no sea conocida. El gerente de producción puede no estar preparado para las órdenes que usted le ha llevado y por lo tanto su promesa de tiempo de entrega no será cumplida. Este fue su mayor compromiso con el cliente y el gancho para la venta.

Aunque la serie de problemas pudieran ser interminables y sorprendentes, lo que se busca con este ejemplo es ilustrar la catástrofe que significaría el que las organizaciones no vivieran un compromiso permanente por realizar su función, y cumplir en alguna medida con las expectativas de sus clientes (internos y externos).

El elemento cultural que aquí se explica es el mensaje de compromiso y responsabilidad que debe vivir cada empleado de la empresa. En pocas palabras, se puede definir como el cumplimiento del deber.

[] Liderazgo. Toda empresa funciona a base de la satisfacción de las necesidades de sus integrantes, tanto de su mercado como de su personal y proveedores. El elemento del liderazgo se conjunta con el concepto del cliente interno, en tanto que las jerarquías superiores deben no solo utilizar su capacidad de liderazgo para lograr un desempeño eficiente a través de la satisfacción de necesidades personales, sino también mediante el abasto de condiciones físicas y de decisión que permitan ese mejor desempeño.

Con los estudios de analistas del comportamiento como A. H. Maslow, se llegó al conocimiento de necesidades alternativas a las

elementales para el ser humano. Se llegó a la conclusión que el aspecto laboral constituye una fuente importante de satisfacción y que las necesidades de autorrealización y estima son importantes generadoras de productividad. (18) A este respecto, el elemento del liderazgo debe tender a la realización del potencial individual. Es entonces el poder de decisión sobre las actividades desarrolladas, una pieza clave para este objetivo.

[] Organización. Este elemento enfatiza la importancia de la estructura de las empresas. La disposición de los elementos que se utilizan para producir el bien, y la logística de los procesos son el factor que complementa el triángulo del servicio. La organización, tanto en sus elementos materiales como en el uso de autoridad, habilita a sus integrantes hacia su interior o su exterior. Prueba de ello es que existen empresas en las que los trámites necesarios para que el cliente externo resuelva algún problema requieren de su intervención en muchos departamentos. Cuando son demasiados los procesos y recursos que el cliente externo debe manejar para resolver sus problemas, se está enfrentando a una organización que definió sus procesos a su personal conveniencia. Es una empresa que se encuentra orientada hacia su interior. Por otra parte, existen empresas donde la simpleza de sus trámites a ojos del usuario dejan una buena impresión. Este tipo de empresas se encuentran orientadas hacia el exterior, hacia el cliente.

Este tipo de decisiones en la logística de las empresas afectan directamente a resoluciones importantes que van más allá de la disposición de los materiales y la manera de hacer las cosas. En

las decisiones sobre los procesos, la organización orientada al cliente restringe la elección sobre la tecnología disponible. Esto como resultado de que la preocupación primordial es la de encontrar el balance que permita un mínimo de trámites, tiempo y demás recursos por parte del cliente, y el menor costo de la tecnología y uso de personal por parte de la organización.

En adición a las decisiones sobre tecnología se encuentran aquellas relacionadas con los cambios estructurales de la organización. Probablemente, al cambiar la orientación de la empresa, se requiera de aumentar la organización o disminuirla, tanto en personal como en funciones. Una evaluación de los procedimientos bajo este esquema puede llevar a tomar decisiones que impliquen una redefinición de puestos y un intercambio de actividades entre el personal existente. En suma, los cambios que exige una orientación al cliente van más allá de la mercadotecnia, afectando las finanzas y el personal de la empresa.

En la evaluación de tales alternativas, la empresa puede llegar a decidir que la flexibilidad, como parte de su adaptación al mercado, es de suma importancia para mantener su nivel de servicio. En muchas ocasiones, el costo de la flexibilidad puede constituirse en la elección de consumir las materias primas de una división de la empresa o recurrir a los proveedores externos. Orientarse hacia el cliente y lograr la flexibilidad puede significar buscar una mayor calidad, o la misma a un menor costo. Muchos de los problemas que enfrentan varias compañías son derivados

de la gran flexibilidad que demandan sus mercados. Este tipo de mercados favorecen ampliamente a las empresas jóvenes poco burocratizadas. De los ejemplos disponibles resaltan las soluciones practicadas por empresas norteamericanas donde se ha llevado a cabo una fragmentación de las grandes empresas. La resultante es una serie de empresas prácticamente independientes y de menor tamaño que tienen la facultad de comercializar sus materias primas en todo el mercado y no solo a la empresa madre. Este tipo de decisiones han sido ampliamente discutidas. No queda claro aún si las ventajas son mayores que las desventajas, sobre todo cuando se incluyen los aspectos financieros y estratégicos de la empresa. Sin embargo, los beneficios que se buscaban sobre flexibilidad se lograron, y más importante aún, se reforzó el sentido de cliente interno volviéndolo externo. Es decir, la preocupación por comprender al consumidor de nuestros productos se volvió clave para el éxito de las operaciones y esto trae tanto beneficios a corto plazo -a través de la mejora de atención y calidad de producto como a largo plazo, a través de una preocupación constante por las necesidades del cliente, lo que deriva en la innovación.

Lo que introduce el concepto de cliente interno es el beneficio de obtener la flexibilidad sin trozar la organización. Es necesario que la serie de proveedores y clientes que conforman la organización conozcan sus necesidades y limitantes ajustando la manera de hacer las cosas a los requisitos de quien requiere de nuestro trabajo para laborar. Solo así se puede tener la seguridad de que la completa orientación al cliente se logra, si él es el

inicio de la cadena.

I.2.1.7 LA REIVINDICACION EN EL SERVICIO.

Cuando en la parte de El servicio y el cliente se comentaron las características básicas de los servicios, se enfatizó la inseparabilidad de producción y consumo. La producción de servicios tiene como característica la participación activa e indispensable del cliente. Por esto, y por que son el resultado de una interacción entre personas, los servicios tienen una alta probabilidad de error en su elaboración. Aunque este riesgo no se puede eliminar, si es posible reducirlo y conseguir que los errores que se presenten sean potencialmente útiles para la empresa.

Ciertamente el buen servicio es una forma de mantener ventaja permanente con respecto a los competidores. Esto constituye en sí mismo una abundante recompensa, sin embargo, el costo resulta alto. Las implicaciones de tener un buen servicio son muy variadas y una de las más importantes es la confianza que se tenga en las personas que suelen ser los de menor jerarquía: los prestadores del servicio. Habitualmente, las personas que tienen el contacto directo con el cliente son empleados para los que no se tienen muchos requisitos de selección. El reclutamiento y la selección del personal que estará en contacto con la clientela no parece tener la amplitud de estándares que se buscan para el personal administrativo u operativo. Los fundamentos del buen servicio se encuentran en estas personas, y es a ellos a quienes se les debe prestar una atención especial, desde el momento en que pasan a formar parte de la empresa.

Los errores pueden darse ya sea por falta de habilidad téc-

nica y mental para la resolución de problemas por parte del prestador del servicio, o por la poca flexibilidad de la organización para permitir su remedio. La resolución de problemas requiere de un amplio conocimiento de las políticas y reglas implantadas en la organización y los valores que la empresa tiene. Tal y como se mencionó en la parte de los objetivos institucionales, estos valores que dan forma a la personalidad de la empresa, serán la razón primera de dichas reglas. El objetivo que tienen los controles es el de medir para evitar las desviaciones. En el camino del buen servicio, existen aquellas empresas que por evitar las desviaciones han creado un "reglamento" (19) de sus empleados. Aunque la intención es mejorar el servicio asegurando que no habrá desviaciones, el resultado ha sido "un servicio a prueba de idiotas. Sin embargo, los tontos no pueden resolver problemas."(20) El enfoque que presentan los programas de calidad y de cero defectos, se centra primordialmente en la producción de bienes. No obstante, obtener cero defectos en el servicio no es una meta lograble. La razón fundamental, es que mientras las propiedades de las materias primas no cambian de acuerdo al estado de ánimo de quien las utiliza, el servicio sí se ve afectado por las condiciones de quien lo presta. Como resultado de lo anterior, los productos que salen de la línea de montaje son sujetos a exámenes y pruebas que asegurarán su desempeño posterior describiendo así su calidad, pero la atención directa del cliente tiene un grado relativamente alto de incertidumbre en cuanto a sus resultados.

Es por esto que en la atención al público, todas son experiencias únicas que requieren de la habilidad del servidor para manejar excepciones. Sin embargo, la tendencia empresarial es la de imponer controles que buscan evitar las desviaciones.

 "El camino más seguro para reivindicarse en el servicio es que los servidores puedan identificar y resolver el problema del cliente."

Christopher W.L. Hart.
 Presidente de TOM Group en Cambridge.

 No obstante la crítica aquí expuesta sobre los controles, la solución no consiste en dejar de controlar. Per se, los controles no constituyen una fuente de restricción al intelecto del personal. Es su modo de empleo lo que produce este fenómeno. El uso de controles, -como se expuso en la rentabilidad del cliente y cuando se mencionaron las cinco normas de medición-, es necesario y recomendable para el servicio. Su uso debe ser extensivo a la atención al cliente entre otras razones por que "la medición va antes que la dirección."(21) De no medirse, el servicio caería en el olvido de la función administrativa y por consiguiente en el abandono del prestador del servicio.

Uno de los indicadores que han resultado más efectivos para organizaciones internacionales como el Club Med, concretamente en las instalaciones de Cancún, México, ha sido el costo de perder a un cliente. En esta empresa, dicho costo ha sido calculado como los ingresos anuales que dejan de percibir. Ellos han podido evaluar que un cliente satisfecho en promedio les visita cuatro veces

en adición a su primera estancia. En cada ocasión, el cliente gasta cerca de mil dólares. Dado que la contribución marginal es del 60%, la empresa pierde cerca de dos mil cuatrocientos dólares por cada cliente insatisfecho además de los costos de conseguir uno nuevo. (22)

Esta manera de evaluar el costo de incumplimiento en el servicio, tiende a concientizar a la dirección sobre los efectos de un servicio deficiente. El uso de los controles debe ayudar al personal a identificar qué constituye un buen servicio y por qué, tratando de que utilice los controles para la retroalimentación de su propio desempeño y como reflejo de la misma empresa.

Un segundo punto que resulta importante señalar es la orientación misma que deba tener la medición, y por lo tanto el desempeño de la empresa. Aunque se ha señalado repetidamente, tanto los controles como la definición de calidad en el servicio no son creados por la dirección de la empresa, son dictados por el cliente en cada contacto que se tiene. Su definición es cambiante en poca o gran medida, de acuerdo a las circunstancias del mercado. Sin embargo, nunca serán lo suficientemente radicales como para esperar que un servicio detectado como malo por los controles de la empresa sea percibido como bueno o aceptable por el cliente. Las circunstancias que rodean la prestación del servicio proporciona el tiempo necesario para anticipar las impresiones de los clientes, y es precisamente el servidor quien puede percibir esa reacción. Esto no es más que consecuencia de la interacción de ambas

partes en donde surge la posibilidad de anticipar las necesidades de reivindicación.

Una vez que se ha identificado, por parte del servidor, que se requiere una acción de la empresa, la mejor manera de obtener una reacción positiva del cliente es la de actuar antes que él intervenga. Si esto no es posible, las acciones de la empresa deben llevarse a cabo de inmediato. El mensaje que la empresa estará enviando al cliente insatisfecho corresponde a todas las dimensiones de la calidad en el servicio, en tanto que explícitamente se le hace ver que "nos preocupamos, y nos interesa seguir con Ud."

Cuando en el inevitable acontecimiento de producir un mal servicio la empresa responde ante el cliente y compensa el daño de alguna forma, la reacción común es la de reforzar su fidelidad.

Si el incidente es resuelto a entera satisfacción, se habrá concretado un momento de verdad que probablemente será transmitido a clientes potenciales con predisposición afín. Es probable que la respuesta a los problemas del cliente no sea posible de inmediato. En tales casos, la dimensión de responsabilidad en el servicio toma importancia y es necesario hacer del conocimiento del cliente el esfuerzo real por resolver su problema. Dependiendo del tipo de conflicto al que se enfrenta la organización, el cliente está dispuesto a esperar las soluciones. Este tipo de ventajas no implican que exista un posible tiempo de demora en la respuesta. Incluso en estas condiciones, la acción de la empresa debe ser inmediata. Aunque la respuesta de la compañía no pueda ser la solución al conflicto, el indicar que se está trabajando en el proble-

ma es reconfortante para el cliente y gana tiempo a la empresa. Bajo estos términos, la recomendación de solucionar de inmediato o incluso anticipar los problemas, ha de ser entendida como la necesidad del cliente de obtener respuesta a sus demandas.

A este respecto existen ejemplos que marcan el tipo de interacción necesario, incluso cuando no existen problemas por mal servicio. En México, la atención que CitiCorp presta a sus solicitantes de tarjetas es a través de una carta personalizada en donde se informa la acción de la empresa con respecto al caso en concreto. Aunque no se trata de comunicar la aceptación de la solicitud, la empresa ha establecido un contacto inesperado que crea un momento de verdad. Cuando el mismo concepto es aplicado por empresas que han prestado un mal servicio, el efecto es relajante y tranquilizador, tiende a disminuir la predisposición negativa hacia la empresa y permite un lapso de espera.

Cuando en Citicorp las cosas no salen bien con el cliente, Dinah Nemeroff -Director Corporativo de servicio al cliente- aplica tres estrategias: (23)

[] Confiar en el cliente. La ética a seguir son políticas de servicio que infieren que el cliente es honesto en sus reclamos.

[] Servicio al instante. Responder al primer contacto del cliente con la empresa. No esperar a que se tengan que hacer varias llamadas, cartas o visitas.

[] Aprovechar las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente con las acciones de la empresa que busca reivindicarse en

el servicio, puede incrementarse -hasta en un 40% según la experiencia de CitiCorp/Citibank- si se le comunica al cliente qué debe esperar. La base de esta estrategia es mantener informado al cliente sobre el progreso de sus trámites, especificando fechas meta para cada paso.

A modo de resumen, se puede decir que los caminos que aseguran una buena reivindicación en el servicio, radican en la autoridad que la organización confiera al servidor, en el desarrollo de sus habilidades como conciliador y detector de problemas y en la retroalimentación que se proporcione al cliente. Las acciones orientadas a este respecto habilitaran a la empresa a obtener las tres reglas empíricas para un buen servicio que considera Ron Zemke como: (24)

[] Entienda y responda a las expectativas del cliente.

[] Asegúrese que le consideran "alguien fácil con quien hacer negocios".

[] Sea bueno resolviendo problemas.

NOTAS.

- 1 Albrecht, Karl. "La Revolución del Servicio" Legis, 1990.pag.11
- 2 Quinn, James Brian. "Beyond Products:Service-Based Strategy" Revista Harvard Business Review, Marzo-Abril 1990. pag.58.
- 3 Berry, Leonard L. "Calidad de Servicio" Ediciones Diaz de Santos, 1989, pag.25
- 4 Albrecht, Karl. "La Revolución del Servicio" Legis, 1990.pag.24
- 5 Berry, Leonard L. "Calidad de Servicio" Ediciones Diaz de Santos, 1989, pag.40
- 6 Hampton, David R. "Administración" Mc.Graw Hill tercera edición, 1989. pag.325.
- 7 Berry, Leonard L. "Calidad de Servicio" Ediciones Diaz de Santos, 1989, pag.9.
- 8 Idem. pag.59.

- 9 Sellers, Patricia. "What Customers really want" Revista Fortune, Junio 4, 1990. pag.67.
- 10 Ibidem.
- 11 Berry, Leonard L. "Calidad de Servicio" Ediciones Diaz de Santos, 1989, pag.27.
- 12 Ishikawa, Kaoru. " Qué es el control total de calidad?" Editorial Norma, 1985. pag.43.
- 13 Opcit. 109
- 14 Hampton, David R. "Administración Contemporánea" Mc.Graw Hill, 1986. pag.18.
- 15 Berry, Leonard L. "Calidad de Servicio" Ediciones Diaz de Santos, 1989. pag.104.
- 16 Albrecht, Karl. "La Revolución del Servicio" Legis, 1990.pag.133.
- 17 Idem. pag.131.
- 18 Hampton, David R. "Administración Contemporánea" Mc.Graw Hill, 1986, pag.49.
- 19 Opcit. pag.15.
- 20 Hart, Christopher W.L. "The Profitable Art of Service Recovery" Revista Harvard Business Review, Julio-Agosto 1990. pag.150.
- 21 Ibidem.
- 22 Idem. pag.151.
- 23 Nemeroff, Dinah. "Case study" Harvard Business Review, Mayo-Junio, 1990. pag.21.
- 24 Idem.

I.2.2.1.1 LA OBJETIVIDAD DEL MERCADO.

En el espacio dedicado a la competencia, se explicaban varios de los fenómenos que tenían lugar a nivel mundial y que llevaban a la necesidad de hacer empresas eficientes, eficaces y vendedoras. Conforme la competencia empezó a presionar a las organizaciones en tan variadas formas, la atención se puso en el mercado y se llegó a la conclusión de que el arte de vender está en ofrecer lo que la gente quiere. Esta cesuda conclusión es la mezcla de los efectos de la competencia por un lado, y de las expectativas de los clientes por el otro, y derivó en lo que técnicamente se le ha dado en llamar la segmentación de los mercados.

La segmentación del mercado no es más que el reconocimiento de que existen gustos variados incluso en poblaciones relativamente homogéneas. Una población puede compartir un mismo territorio, cultura e idioma y sin embargo, existen diferencias fundamentales en expectativas, preferencias y necesidades, que harán a ciertas personas potencialmente más susceptibles a una marca con respecto a otra tratándose del mismo producto.

Si bien pudiera pensarse que este concepto es aplicable exclusivamente a los productos, la calidad en el servicio también se ve afectada por sus implicaciones.

La segmentación de los mercados se debate en dos conceptos principalmente. Como puntos opuestos, uno es la generalización y el otro es la discriminación.(1) Tomando como punto de partida las preferencias del consumidor, todos los argumentos posibles se basan en una escala que va desde la discriminación hasta la genera-

lización. La definición ortodoxa de la segmentación de mercado toma en cuenta lo que se definió con anterioridad en cuanto a las diferencias posibles en una población homogénea. El concepto evolucionó de esta manera, gracias a una progresión lógica en el mercado. A raíz de la proliferación de la competencia, las empresas que entraban por primera vez a los mercados debieron buscar la manera de participar en rivalidad con empresas dominantes. La solución que aplicaron con buenos resultados, fue la de diferenciar sus productos a través de una comprensión más apropiada de las necesidades de cierto tipo de cliente. De este modo surgía una nueva empresa gracias a los errores cometidos por las ya establecidas y cerrando el primer desajuste que se mencionó anteriormente en la parte titulada "lo que el cliente valora".

Sin embargo, para los años setenta la opción de manejar los conceptos de mercadotecnia en un "aparente" retroceso, indicó que las similitudes que de hecho se encuentran en las poblaciones hacen tender al cliente a una discriminación menor. En tanto que el concepto clásico daba por hecho que el cliente escogería una marca con respecto a otra dados sus requerimientos, la nueva tendencia marcaba que esto se daría sólo según su grado de preferencias.(2) Utilizando el mismo ejemplo de William H. Reynolds para explicar este fenómeno, se puede decir que tanto más requiera el cliente del producto en términos genéricos, menos discriminador resulta en el momento de la compra. A saber, una persona que guste mucho de la cerveza, "tenderá a discriminar menos entre cervezas que aquel a

quien la cerveza no le gusta tanto." Otra idea que probablemente apoya esta variación del concepto, la expresó Alan Resnik en la revista Harvard Business Review, en donde la similitud de sus conceptos bajo el nombre de contrasegmentación, indica que en condiciones de economía recesiva, los clientes están dispuestos a sacrificar, -en alguna medida-, (palabras clave) sus expectativas por una reducción significativa de precio. (3)

Con respecto al servicio, las ilustres palabras de Resnik no son aplicables. Por definición, los esfuerzos constantes que se hagan a favor de la calidad del servicio, deben aportar beneficios económicos directos a la empresa. De igual manera, las variaciones modernas en el concepto de segmentación de mercado, no tienen un efecto definitivo en la calidad del servicio. Esto se debe principalmente por que las características de los servicios, (en cuanto a intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo y de caducidad), dan como resultado que un buen servicio sea como un traje a la medida del cliente. Ante esto, el servicio resulta ortodoxamente fiel al concepto de segmentación de mercados.

No obstante el rechazo de estos conceptos, existen variaciones a la práctica común de segmentación utilizada hasta nuestros días por muchas empresas. Uno de los modos más comunes para realizar una segmentación de mercado, lo constituye la demografía. Bajo este orden de ideas, una clasificación de los segmentos en la población, puede incluir: edad, sexo, condición económica, escolaridad o estado civil entre otros.

Aunque válida, esta clasificación puede resultar incompleta en el momento de tomar decisiones sobre servicio. Existen otras alternativas de clasificación que Daniel Yankelovich enuncia, entre otras, como las siguientes: (4)

[] Valor. De qué manera valora el cliente nuestro producto?. El reto lo constituye el conocer qué característica de servicio es la que el cliente valora más. v.g. La rapidez, la durabilidad, la utilidad, la confiabilidad, etc.

[] Estética. Cuál es la definición de bonito? Aparentemente ciertos cambios cosméticos, especialmente en el ramo automotriz, hacen la diferencia entre las ventas. Aunque básicamente los modelos actuales no cambian, las características superficiales de un modelo en un año determinado influyen en sus ventas. Probablemente a esto se deba la tendencia de las agencias automotrices, de dar tanto equipo opcional, y de esta manera ajustarse a una serie de pequeños segmentos que representan su mercado.

Ciertamente, estas alternativas de clasificación son dimensiones que deben tomarse en cuenta para los estudios de mercado. Sin embargo, por sí mismo el servicio constituye otra dimensión indispensable en la segmentación de mercados, y que debe tomarse en cuenta desde el lanzamiento de nuevos productos hasta las decisiones sobre el servicio post-venta.

Así, la calidad en el servicio debe identificarse a la luz del concepto de segmentación de mercados. Dentro del mismo grupo de clientes reales y potenciales de la empresa, existen distintas

expectativas de servicio en términos de trato, esfuerzo de venta, garantía y tiempo de respuesta. Mientras que un cliente puede valorar la rápida respuesta a sus demandas como en buen servicio, otro podrá considerar más valioso la poca frecuencia con que deba presentarnos sus exigencias. Esto indica claramente dos segmentos de un mismo mercado. Para el primero, las características de confiabilidad y resistencia en el producto pueden no ser decisivas, sin embargo, el segundo tomará estos como parámetros de decisión. En cuanto a las industrias con alto componente en el servicio, este tipo de segmentación puede proporcionarles la pauta para el desarrollo de sus habilidades. Tanto en el diseño de sus procesos, como en la elección de la tecnología necesaria para brindar el tipo de servicio que sus clientes esperan, haciendo que las adaptaciones especiales con respecto a cada cliente sean mínimas.

NOTAS.

1 Reynolds, William H. "Más sobre segmentación del mercado" PROMEXA, 1987. Tomo V, pag. 72.

2 Ibidem.

3 Resnik, Alan J. "Hacia la contrasegmentación de mercados" PROMEXA, 1987. Tomo VI, pag. 65.

4 Yankelovich, Daniel. "Nuevos criterios para segmentar los mercados" PROMEXA, 1987. pag. 9.

I.2.2.2.1 RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL. CINCO R'S DE APLICACION.

"El servicio sólo puede ser tan bueno como el personal que lo proporciona."

Leonard L. Berry.

En todo el mundo, la retención del personal eficiente es una de las mayores preocupaciones de la función directiva. Comúnmente, ya sean los directivos en el área de personal o los encargados directamente de las relaciones laborales, muestran agobio por índices como la rotación del personal, cuando estos son elevados.

Una vez iniciado el proceso de la calidad en el servicio, existirán empleados que no puedan o no quieran integrarse al cambio. Esta poca flexibilidad se debe principalmente a la resistencia que muchas personas demuestran al aprendizaje práctico.

Para que el proceso de calidad de servicio pueda tener éxito, se requiere que la gente tenga una continua interacción con la empresa y con el exterior. Esta interacción le informará continuamente de las acciones que conforman un buen servicio, y cuál es el beneficio directo para él al proporcionarlo. Según la enumeración que Robert L. Desatnick propone, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

[] Lo que se espera del prestador de servicio. Todo el personal requiere conocer detalladamente lo que se espera de él. No sólo es importante para el trabajo mismo sino por el rendimiento que la persona puede ofrecer. Sólo si el empleado conoce lo que se espera

de él se le podrá hacer responsable de sus acciones.

[] Dónde se localiza en la estructura y por qué es importante. El sentido de que el empleado conozca dónde se localiza su puesto no se refiere exclusivamente a su posición en el organigrama. Una ubicación en el organigrama puede decirle al empleado hacia dónde puede desarrollarse, pero la implicación práctica de ese conocimiento no es importante. Conocer la ubicación del propio puesto, es conocer quién recibe mi trabajo, quien me proporciona lo que necesito para trabajar y qué importancia tiene mi trabajo en el desarrollo de la empresa, es decir, cuál es el resultado de ese esfuerzo.

[] Cómo afecta su trabajo a los demás. Intimamente relacionado con el punto anterior, sólo cabe aclarar que al ser todos los empleados causantes del buen desempeño del prestador directo del servicio, sus esfuerzos se demuestran dentro y fuera de la organización.

[] Cuál es el efecto de sus errores.

[] Cómo se juzgará su desempeño. Algunos autores sostienen que la valuación del desempeño es mejor en tanto más objetivamente se realiza. Para ello, sugieren el desarrollo de controles e índices de acuerdo a la función. Uno de los aspectos más importantes a observar si se sigue este método de valuación, es que la gente tiende a cumplir exclusivamente bajo los criterios con los que se le mide. No hay que olvidar que por buenos que sean los índices sólo constituyen una parte de la función del personal. Al buscar la objeti-

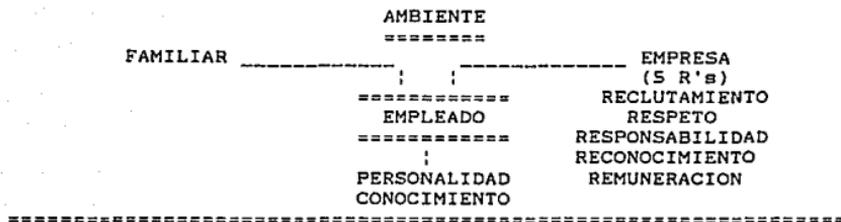
vidad en la valuación, lo que realmente se hace es dar entrada a la robotización del personal. Después de todo, los directores todavía no cuentan con un termómetro de actitud o de empatía.

[] Informes periódicos de progreso. "En el dar está el recibir." tal dice el refrán popular. Sin embargo, lo que no explica la cultura milenaria es: qué sucede cuando no se recibe. En las teorías de motivación, se explica que al no encontrar un sentido final a las tareas, el empleado no ofrece su mejor esfuerzo. Al realizar sus tareas, las personas necesitan saber si van bien o mal, para poder mejorar su desempeño.

[] Adiestramiento. Lo primero es saber. Es excesivamente frecuente encontrar "prestadores de servicio" que tienen una muy buena disposición para proporcionar un servicio de calidad, pero al no disponer de la información necesaria rompen negativamente el momento de verdad y la oportunidad de un buen servicio se pierde. Este tipo de falla en el servicio se distingue fácilmente en el momento en que un cliente tiene que preguntar de oficina en oficina, de escritorio en escritorio o de mostrador en mostrador. Para el cliente, la empresa es un todo homogéneo que le resolverá una necesidad en especial. La obligación de la empresa es presentarse como tal independientemente de la división del trabajo que se haya escogido.

A través de este y otros títulos se describe la importancia que tiene el personal de línea en la prestación del servicio. Es por esto que a continuación se plantea el siguiente diagrama con algunas de los aspectos que aquí se mencionan de lo que puede

afectar su desempeño.



De los aspectos de influencia que se plantean en este cuadro, es de especial importancia las que aquí se han llamado 5 R's. Principalmente porque son cinco aspectos que se pueden controlar directamente, o sobre los que se tiene mayor influencia desde la empresa.

[]RECLUTAMIENTO.

Este título empieza con las palabras de Leonard Berry en cuanto a la posibilidad de proporcionar un buen servicio. Un aspecto sobre el cual se ha enfatizado, es que la gente no solo constituye la fuente del servicio, sino que es el potencial mismo de la ventaja competitiva en los negocios. Esto implica que la calidad de la gente con la que cuente la organización es directamente la calidad que pueda alcanzar la empresa.

Que la gente que contratemos sea capaz, no es base suficiente para desarrollar un programa de servicio. Se requiere una identificación con la forma de trabajo y la filosofía de la empresa para que el desarrollo del personal sea óptimo. Esta unión de estilos se puede palpar desde el momento de la contratación. El fracaso de

los cursos de capacitación como medios de impulso en la productividad, se debe parcialmente a que existen elementos dentro de las organizaciones que nunca debieron entrar.

De este modo, las empresas que se decidan por el camino del servicio, escogerán su forma de recorrerlo, y la gente que la integra debe adaptarse no solo al camino sino al mismo modo de andar.

[]RESPETO.

La base de una buena función directiva se encuentra en la concepción que la dirección tiene del personal a su cargo. Son muchos los empleados que opinan que se les subutiliza, que creen que pueden dar más de lo que actualmente dan a las organizaciones. Irónicamente, son otros tantos los jefes que piensan que su personal no es lo suficientemente capaz para desempeñarse mejor, o bien que no desea hacerlo.

El respeto en la organización se demuestra a través del trato hacia el trabajo, el tiempo y la persona. Se refleja a través del tiempo que se le hace esperar a un empleado; con el interés hacia su trabajo y el trato personal que refleje que se le considera capaz de desempeñar con éxito la función que cubre.

[]RESPONSABILIDAD.

Este aspecto es un refuerzo más a la idea de que el prestador directo del servicio, como todos aquellos empleados de línea de servicio, requieren para un mejor desempeño, que se les provea de la autoridad suficiente dentro de la organización para poder resolver los problemas de los clientes. La rapidez, eficiencia y em-

patía necesarias en los momentos de verdad, sólo son factibles cuando el prestador de servicio puede tomar las decisiones directamente. Para esto, requiere que su función (no solo su puesto, ya que lo que interesa es el resultado) sea habilitada de la autoridad y responsabilidad necesarias. Tanto la autoridad como la responsabilidad constituyen un binomio inseparable que favorece el enriquecimiento del trabajo y desarrolla un nivel de motivación superior. Sólo se puede hacer responsable al personal de la calidad en el servicio al cliente, cuando se le ha dotado de la autoridad suficiente para desarrollarla.

[]RECONOCIMIENTO.

En el libro de Thomas Peters y Robert Waterman, "En busca de la excelencia", una de las compañías planteadas como modelo, mantenía un sistema de reconocimiento al personal que ofrecía un ambiente de trabajo estimulante y motivante. Públicamente se hacía entrega de premios monetarios, en especie o simbólicos, que calificaban cierta conducta como excelente.(1) Las oportunidades de premiar el buen desempeño deben utilizarse para ejemplificar a todo el personal, qué se considera como un desempeño valioso y cómo es que se puede llegar a él. Es por esto que se tienen que premiar hechos concretos. Es importante no premiar a la gente por que hace su trabajo. Existen empresas en las que se premia a quien no tiene faltas o retardos. Esto es algo que la persona debe hacer. Premiar las acciones comunes sólo provoca desinterés en el premio.

[]REMUNERACION.

Si bien la calidad del servicio impone muchas demandas en toda la organización, se debe esperar una buena remuneración al esfuerzo. No obstante, esta remuneración debe comenzar dentro de la misma empresa entre el personal. Como Patricia Sellers comenta: "No subestime el poder del dinero para atraer empleados de calidad, y mejorar el servicio." Dentro de su estudio encontró, que los empleados de las compañías afamadas por su buen servicio, eran mucho mejor remunerados que lo que marcaba el promedio industrial. La razón para ello es muy simple. En parte se debe a la retroalimentación que se comentó al principio de este título, pero también se debe a que una diferencia menor en el sueldo puede dejar a la empresa sin un buen elemento. Lo que es peor aún, es que se fije la idea en los empleados de que están siendo explotados.

En el siguiente título se comentará con profundidad el porqué los niveles superiores tienen como función primordial proveer al nivel inferior. La remuneración del empleado, constituye uno de los factores a tomar en cuenta. Básicamente, el directivo debe comprender las necesidades y los problemas de su empleados para que éstos puedan resolver los problemas de los clientes. James L. Heskett sostiene la relación existente entre estos factores y además asegura el beneficio que la satisfacción del cliente proporciona a la empresa, yendo más allá del precio que paga por sus productos. Heskett asegura que existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y bajos índices de rotación de personal. Si se busca la satisfacción del cliente se obtiene una menor rotación de los mismos, (menos clientes que se escapan por la

puerta de atrás) esto incrementa el margen de utilidad dado que se reducen los costos de administración, ventas y financieros; lo que a su vez produce una empresa económicamente sana, la que generalmente mantiene un mejor ambiente de trabajo y tiene la posibilidad de remunerar mejor, por lo que se obtiene satisfacción del personal y una menor rotación del mismo. A todo este proceso le llama el ciclo del buen servicio.

A partir de lo expuesto se pueden resumir las siguientes conclusiones teóricas.

[] Una mejor remuneración mejora la calidad (en su concepto global) lo cual redundará en un mejor servicio.

[] La satisfacción del cliente incrementa la retención del personal.

La importancia que aquí se le ha prestado a la remuneración del personal incluye una consideración. Gran parte de los reconocimientos hechos en las empresas se hacen de manera global. Cuando existe un buen desempeño en cierta área se tiende a generalizar el premio a todo el personal de ese departamento, ya sea que se encuentre involucrado o no. Incluso en reducidos grupos de trabajo existen elementos que no colaboran en igual medida y sin embargo son igualmente recompensados. Este sentido injusto de justicia tiene dos efectos: los malos elementos se quedan, y los buenos se van. Es por esto que no solo hay que alimentar el esfuerzo, sino también hay que saberlo administrar.

I.2.2.2.2 LINEA DE MANDO VERSUS LINEA DE SERVICIO.

"Miren, ustedes no están aquí para dar órdenes a la gente de enlace con el público; ustedes están para ayudarla, para apoyarla. Y cuando les pidan ayuda, tienen que escucharlos y nada más."

Jan Carlzon. (2)

Director General. Scandinavian Airlines.

Cuando Jan Carlzon pronunció estas palabras, se dirigía al grupo de gerentes de la aereolínea. Enfatizaba que el esfuerzo que deben realizar desde el supervisor hasta el director general, es atender a las necesidades que la gente en contacto con el cliente tiene, para poder ofrecer un servicio de calidad.

Como ya se ha comentado, el modelo gerencial GM ha provocado una reacción que involucra una serie de técnicas que buscan humanizar el trato de la organización con el empleado. El modelo que aquí se expone, la gerencia de servicio, no tiene como finalidad modificar el modelo GM, sino sustituirlo por una serie de conceptos que procuren conservar sus ventajas y manejar sus problemas. Existen una serie de diferencias fundamentales que establecen conceptualmente, los puntos de partida de la gerencia de servicio. (3)

[] La calidad en el servicio da utilidad; la estructura de costos no es su origen principal.

La adopción de la gerencia GM provocó que a los Directores de empresa se les evaluara a través de los estados financieros. Estos, son documentos históricos que no reflejan más allá de la si-

tuación arcaica de una compañía a una fecha determinada. Se trata de documentos que reflejan importante información de lo que fue. Sin embargo, la parte más importante de la empresa, su capacidad futura y potencial de generación de valor, queda fuera de todo análisis.

En ninguno de estos documentos se detallan las acciones que mejoran la imagen de la empresa en su mercado, o se describen las acciones tomadas para lograr el mejor desempeño de los empleados. No se especifica cual es la integración que estos tienen con la empresa en su conjunto, ni qué estarían dispuestos a hacer por ella. Por eso, los directores no contemplan el beneficio que un gasto en favor de un cliente insatisfecho genera a la empresa.

Sin embargo, conforme los niveles de competencia en los diversos mercados van en aumento, se vuelve cada vez más difícil poder mantener un mayor rango entre ingresos y egresos. La variedad en la oferta a provocado que el consumidor sea más selectivo y conocedor de aquello que le satisface más.

Bajo estas circunstancias, los directivos se ven en la necesidad de dar un mayor valor por el mismo precio, y este valor lo han de reflejar a través de un mejor entendimiento de lo que la gente quiere. Esto se llama calidad.

En el mundo actual, sólo por medio de la calidad se puede generar el crecimiento. Esto no significa que se pueda ignorar la estructura de costos. Incorporar el concepto de calidad al desempeño de la empresa implica funcionar con una estructura de costos

eficiente que queda en segundo término con respecto a las expectativas del consumidor. Al igual que en el estado de resultados los ingresos anteceden a los gastos y costos, en la empresa el cliente es primero.

[] Lo importante no es la actividad, sino el resultado.

Al igual que en un automóvil, en donde se espera que cada pieza cumpla con su función, el modelo GM orienta la organización hacia la vigilancia del cumplimiento de tareas asignadas.

Si se secciona una actividad y se le asigna a cada quien una parte, y todos hacen su función, se logra la tarea. Esa es la premisa básica bajo la cual funcionan todas las empresas que siguen el modelo GM. Este es un enfoque de principios de siglo que atiende con relativa eficiencia a la manufactura y a la construcción. Sin embargo, la tensión se produce cuando viene el contacto con el cliente. Esto se debe principalmente por que la interacción humana se basa en resultados, no en tareas. Es decir, la premisa básica del modelo GM olvida el objetivo de la tarea para centrar la atención EN la tarea.

Como se ha explicado, en el modelo de servicio el objetivo es proporcionar los elementos suficientes al empleado de línea para que pueda responder en los momentos de verdad. Por lo tanto, es necesario que mantenga un pleno conocimiento del propósito de su función, es decir, del objetivo de la misma. De este modo, la labor de una telefonista en vez de ser "contestar el teléfono" debe definirse como "complacer clientes al teléfono". De hecho, una descripción como esta de las labores del personal, aumenta por una

parte su responsabilidad, pero también demanda mayor autonomía de gestión.

[] Si no hay resultados, no es causa exclusiva del empleado de contacto con el cliente, sino responsabilidad de la organización en su conjunto.

Enfocar la actividad tal y como se describió en el punto anterior, implica que si no se produce la tarea, hay por fuerza un error en alguna de las partes. Hay que detener el proceso, localizar la "pieza" descompuesta y reemplazarla. Cuando se produce el contacto con el cliente, y no se genera el resultado esperado, la pieza sospechosa es siempre el personal que trata al cliente. En las empresas de servicio, es necesario partir de la idea que el producto final depende de una serie de esfuerzos por lo que no es responsable único el personal de contacto, sino toda la organización.

[] Los superiores no deben controlar sino conducir.

Difícilmente pueden haber palabras más convincentes que las escritas al principio de este título. Jan Carlzon pronunció en esencia lo que la gerencia de servicio significa. Las tareas tienen un sentido que se transmite a través del personal de contacto. La labor del resto de la organización debe ser asegurarse que esa transmisión exprese el esfuerzo que implica hacer las cosas simples y con valor para el cliente.

El título expresado como "Línea de mando vs. línea de servicio" especifica el rompimiento radical que la gerencia GM tiene

con la de servicio. Se propone una situación en la que una persona tiene un puesto de mayor jerarquía porque tiene una mayor capacidad de servir a quienes tiene como subordinados. La línea tradicional establece precisamente lo contrario. Una persona logra un puesto de mayor jerarquía que implica tener una serie de servidores a disposición. Si este fuera el modelo a seguir para las empresas de servicio, el cliente debería ser atendido por el director general, independientemente del tipo de cliente o de negocio que se tenga.

Esto no es así, dado que la capacidad de servicio que demanda el cliente requiere de mayor operatividad y destreza, que visión. El director general mantiene su puesto gracias a una serie de características no operativas que lo hacen capaz de visualizar objetivos y el modo de lograrlos. Así sus subordinados directos requieren de sus servicios en ese sentido, y a su vez ellos deben transmitir y adecuar ese servicio a las necesidades de sus subordinados, quienes harán lo mismo a su vez. A través de este arreglo de funciones, se asegura que el mando directo proviene del cliente, ya que sus deseos se transmiten con mayor facilidad en la organización. Los beneficios estructurales que este sistema ofrece, son una mejor comunicación en una organización más plana dado que el control estricto es innecesario, gracias al fortalecimiento de los niveles inferiores.

[] El control lo ejerce el cliente.

La figura del supervisor se desarrolla bajo un esquema que presupone la poca destreza y capacidad de aprendizaje que tiene el

personal de contacto. Es por eso que al trabajador más diestro se le promueve a supervisor. Generalmente, el resultado final en la organización es que se perdía a un excelente trabajador y se ganaba a un pésimo supervisor. Como figura de control, el supervisor tiene sus días contados en la gerencia de servicio. El control sólo se ejerce por quien tiene todas las herramientas para hacerlo (y todo el dinero también): el cliente.

El desarrollo de una gerencia con enfoque de servicio implica una serie de cambios en el proceder de las personas. En adición a la resistencia al cambio, la empresa que busque la calidad de servicio se deberá enfrentar a gerentes poco valiosos cuya única percepción será la disminución de su poder. La idea de servicio se confunde muy frecuentemente con el concepto de servilismo. Esto provoca un rechazo inmediato que hace que muchos directores digan: "Servicio?, sí. Que lo hagan a partir de mañana!" Este tipo de directores no se contemplan como parte del proceso, tal vez mañana ya no los veamos.

I.2.2.2.3 INNOVACION. LO QUE SE NECESITA, Y LO QUE NO.

[] "La base sobre la que todos los productos se sustentan es un fuerte sistema educativo...Houston, en los noventas, ...debe poner especial énfasis en la habilidad individual para pensar."

W. Arthur Porter.

Presidente de investigación en el Centro Houston.

[] "La corporación Sony, por ejemplo, ahora dedica hasta el 25% de su presupuesto en Desarrollo e Investigación (R&D) a la investigación competitiva. Ninguna empresa estadounidense gasta si quiera la mitad de ese porcentaje."

Otis Port

Escritor para la revista Business Week International.

La forma en como la inventiva y la imaginación hecha ideas prácticas aflora, cambia conforme a las costumbres de cada país. Para los japoneses, resulta más fácil innovar en equipo dada su tendencia cultural. Sin embargo, para los estadounidenses parece ser mucho más fácil la innovación individual dado que su noción de autoridad es de menor respeto. Aunque las maravillas japonesas se pueden comprar a buen precio prácticamente en todo el mundo, la innovación tecnológica sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la forma de competencia americana, y ellos siguen siendo la potencia innovadora mundial. (4)

Cuando se escucha la palabra innovación, las imágenes que vienen a la mente, son sofisticados complejos cibernéticos en immaculados laboratorios, con ejércitos de científicos de lejanos países comunicándose en idiomas igualmente inexplorados. Para la

mente empresarial, todo aquello no significa más, que miles de millones de dólares que bien se quisieran tener para la operación del negocio.

Sin embargo, la innovación se encuentra al alcance de cualquier empresa, y constituye la posibilidad de crecimiento de toda pequeña organización de escasos recursos. Probablemente las imágenes descritas anteriormente si se encuentren reservadas para grandes corporaciones internacionales como la Sony, pero hay que recordar que innovar es mejorar lo existente sin que esto signifique grandes inversiones. A continuación se describe lo que no se necesita para innovar.

[] Ideas 100% originales. Se puede tomar cualquier producto existente en el mercado y mejorarlo... eso es innovar. Sin embargo, no es cualquier producto lo que interesa. Lo importante es ese producto que le da el ingreso a la empresa. Aunque el tipo de innovación al que aquí se hace referencia es el más costoso, hay que recordar que no solo los productos son susceptibles de mejora, sino que también los procesos. Administrativamente, los cambios más insignificantes pueden ser vitales para reducir tiempos de entrega o mantener contento a un cliente. Un renglón más dentro de una forma administrativa, puede dar información al usuario que le facilite su desempeño o le proporcione herramientas para desarrollar una actividad extra. Especialmente con los empleados de contacto con el cliente se pueden disponer de información útil para promover la empatía, o mejorar el beneficio del cliente.

[] Grandes cantidades de dinero. Especialmente para las empresas con una gran integración de servicio, se tiene un potencial muy amplio para el tipo de innovación de bajo costo. Dado que el producto es intangible y no es susceptible de almacenarse, las innovaciones tecnológicas atienden al campo de la logística, es decir, corresponden fundamentalmente a la forma, manteniendo un fondo constante.

Desafortunadamente, existe un mayor número de puntos necesarios para la innovación de los que hay para no tenerla. La innovación atiende a una de las capacidades fundamentales del hombre, y sin embargo, requiere de los directivos una gran capacidad de adaptación. Estos son los puntos que resultan necesarios para lograr la innovación:

[] Fundamento educativo. Como lo menciona W.A. Porter, todo se sustenta en la capacidad para pensar y en el sistema educativo. En otras palabras se podría decir que para innovar hay que conocer. La implicación para la empresa es la de mantener un programa permanente de educación. Esto no sugiere el uso de cursos de capacitación, pero si de un esfuerzo organizado bajo el cual se regule y oriente el conocimiento. Este esfuerzo se puede llamar "la información compartida" dado que el aprendizaje no solo implica los conocimientos académicos, sino la mejor comprensión de lo que es la empresa y su situación actual. Es la idea de algunos empresarios que el personal no debe conocer mucho de la empresa, y sin embargo, no se explican por qué no obtienen el 100% de su esfuerzo. Resulta particularmente sensible todo lo que tenga que ver con ci-

fras, tanto de gastos como de utilidades. El conocimiento de un problema o simplemente de una situación puede dar oportunidad a la innovación individual. Este tipo de participación tiene un beneficio directo, lo constituye la innovación por sí; pero también tiene un efecto positivo en el empleado y quienes le rodean si su participación es reconocida.

[] Humildad. En un programa de televisión de los Estados Unidos (el Show de Cosby) se tenía una escena en cierta ocasión donde se decía: "A parte de su madre y mi madre, no conosco otra persona que haya hecho algo perfecto...y tengo dudas sobre su madre!"

Con mucha frecuencia, las ideas innovadoras no lo son bajo ciertas circunstancias, de tal modo que una idea innovadora puede ser un fracaso en 1989 y ser una idea revolucionariamente exitosa en 1991. Fundamentalmente se requiere aceptar que una idea puede ser buena aunque no sea propia.

[] Tiempo, análisis y discusión. Probablemente las innovaciones como tales se pueden calificar de costosas o no, sin embargo, una idea de bajo costo puede traer consecuencias terribles. Es por esto que no se puede pensar en aplicar las ideas sin someterlas a discusión y análisis. El estudio de las ideas se debe orientar a conseguir el mayor acercamiento posible al qué sucedería si... de cualquier decisión. La mejor forma de obtener ese apego a la realidad es a través del esfuerzo colectivo. Aplicado por los japoneses, el mejor ejemplo de lo anterior son los círculos de calidad. Aunque originalmente, estos se constituyen con la finalidad de

atacar problemas de producción, bien se puede orientar su utilidad al aprovechamiento de oportunidades con la opinión experta de quienes conocen el terreno: los empleados.

[] Informalizar los problemas formales. Uno de los métodos más efectivos de innovación es la experimentación. De igual manera como el desarrollo de productos se perfecciona con prototipos que se "hechan a perder" para ver si funcionan mejor con tal o cual aditamento, las ideas innovadoras pueden deformarse tanto como pueda la imaginación con el sólo afán de generar conocimiento. De la serie de ideas sueltas, contrarias y complementarias, se puede obtener modelos adecuados a la empresa.

[] Involucrar a la gente. La innovación, así como la aplicación de ideas viables, se fundamentan en las personas. De su aceptación incondicional depende el éxito de la idea y del proceso total de calidad en el servicio. La empresa tiene una fuente inagotable de recursos para obtener ideas. Las personas dispuestas a ayudar son todas las que tienen contacto con la empresa, si solo se les dá la oportunidad de hacerlo. No solo se debe involucrar al personal, sino también a los clientes. En Portland, Estados Unidos, el Maine Savings Bank ofrece \$1. dólar por cada carta que sus clientes le manden con sugerencias para mejorar su servicio. El banco promedia más de 500 cartas anuales de clientes que probablemente hubieran olvidado su idea (5). Este ejemplo demuestra que se puede involucrar no solo al empleado sino también al cliente de manera tal que piense en la empresa y ayude a diseñar empresas más personales que puedan ofrecer sonrisas sinceras a sus clientes.

I.2.2.2.4 LA TECNOLOGIA.

Con la revolución industrial, el temor del hombre a ser reemplazado por las máquinas fue creciendo hasta ser motivo de las más variadas novelas de ciencia ficción. Hoy, los hombres de empresa quizá tengan un concepto diferente de la función que las máquinas tienen en la sociedad.

"...el mejor uso de la tecnología es el apoyo a los trabajadores, no su reemplazo."

Patricia Sellers.

Revista FORTUNE. Junio 4, 1990.

Reducir la clave del buen servicio a la gente puede ser un gran error. Si bien es cierto que el cliente percibe y demanda más del servicio de una empresa cuando trata con su gente, el uso de la tecnología es una de las decisiones más importantes para asegurar el desempeño de los trabajadores. Para los servicios bancarios, como la mayoría de los servicios en general, la atención al público se extiende, por ejemplo, al contacto que los usuarios hacen con cajeros permanentes o tarjetas de crédito. Estos encuentros también son parte de su servicio y reflejan tanto la imagen de la empresa como la de su personal. El desempeño de la tecnología en cuanto a las tarjetas de crédito, puede incluso llegar a los sofisticados accesorios que se localizan en algunos establecimientos, y que tienen por función el autorizar algún cargo. Con solo pasar la tarjeta por la ranura y teclear la cantidad a auto-

rizar, se hace una llamada a un archivo de datos del banco, el cual localiza, consulta y decide sobre la transacción.

Probablemente algunos directivos sientan cierto agrado por confiar la imagen de su empresa a una máquina. No obstante que para algunas funciones esto resulta conveniente, existen actividades específicas que no pueden abandonarse al carisma del silicón. Apparently, en American Express esto ha resultado muy claro. En su servicio de teléfonos de atención a tarjeta habientes, no se ha permitido el uso de la tecnología mas que cuando esta refuerza el servicio que sus empleados al teléfono puedan dar. El implantar un servicio telefónico computarizado nunca se ha tomado siquiera como opción.(6)

Este tipo de casos revelan que en realidad la tecnología tiene como función incrementar el contacto entre las personas para hacer más eficientes las operaciones. En las empresas con alto grado de integración en servicio, la actividad por excelencia de la tecnología ha sido la comunicación. Todos los sistemas que se han desarrollado tienen como objetivo proveer de información a quien la necesita. De ahí que las características de velocidad en procesamiento sean las más resaltadas por los fabricantes de dichos sistemas. Para Frito-Lay, (empresa estadounidense dedicada a las botanas) esta característica se conjuga con un firme conocimiento de qué información debe llegar a quién. Ellos mismos lo describen así: cuando un vendedor de ruta llega a una tienda, integra a su computadora de bolsillo la información de ventas sobre

Doritos, Fritos y Ruffles. Al final de su día, vacía esa información a la computadora de la empresa, la cual analiza las tendencias en ventas. Cuando esta información se recicla a la central del vendedor, este la utiliza para recomendar al detallista sobre qué colocar en sus estantes. En opinión de un cliente satisfecho con tal desempeño, "los vendedores conocen tan bien las tendencias, que no permiten que nos lleguemos a quedar sin mercancía."(7)

La importancia que estas experiencias puedan tener, nos refieren a consideraciones comunes a todo tipo de empresas en cualquier industria.

[] La tecnología es una decisión estratégica que implica una visión a largo plazo. Independientemente de que en la función directiva se tenga una definición de la estrategia de la empresa, el director puede tener la seguridad de que en su actividad, se está delineando una. Esto es simplemente reconocer que aquellos rubros a los que se le dediquen mayores recursos, son los que en la empresa se consideran más importantes.

Como la inversión que implica armar de tecnología a una empresa es comúnmente cuantiosa, debe tenerse peculiar cuidado de las necesidades que la empresa pueda tener, cuando menos, a mediano plazo. Incluso es probable que la tecnología que hoy se implemente pueda resultar sobrada para las necesidades actuales, pero no son éstas las que se busca satisfacer de primera instancia, lo importante es cubrir las de mañana. Especialmente deben estudiarse las modificaciones que estas tengan cuando se decide seguir el camino de la

calidad en el servicio.

[] La tecnología puede ser uno de los factores para lograr ventaja competitiva. Louis Allen, antiguo presidente de la Chase Manhattan Capital Corporation, narró en uno de sus libros, la historia de un hombre que hizo quebrar su empresa a causa de su afición por la maquinaria. En su ramo, la empresa era líder en tecnología y siempre estaba a la vanguardia con el equipo más sofisticado. Ello no fue causa de mayores ingresos, sino que por el contrario, fue motivo de las más cuantiosas erogaciones. (8)

Implicar que la tecnología es fuente de ventaja competitiva encierra la creencia, no del todo cierta, que un factor de obsolescencia pueda acabar de la noche a la mañana con ese poder. Afortunadamente para las empresas de servicio, la función de la tecnología marca una ventaja en los procesos y no en el producto en sí. En su interacción con la tecnología, el hombre imprime un distintivo que produce este efecto, el cual es generalmente duradero. La elección de una nueva tecnología tiene implicaciones de capacitación sobre los empleados, y frecuentemente el lograr una amalgama entre un buen proceso y el personal adecuado, tiene incluso el efecto de que sistemas anticuados logren desempeños insuperables.

Si el sistema escogido tiene la capacidad de lograr este efecto, se ha conseguido un activo de gran valor que hay que mantener por mucho tiempo. Resulta entonces necesario, que los sistemas previstos tengan la capacidad de crecimiento que la empresa pueda lograr.

[] Realmente trae un beneficio para los clientes el cambio de tecnología? En las teorías sobre toma de decisiones se menciona la evaluación inicial por excelencia: se debe hacer algo? Hay que reconocer cómo se está mejor. Probablemente lo más adecuado es no hacer algo.(9)

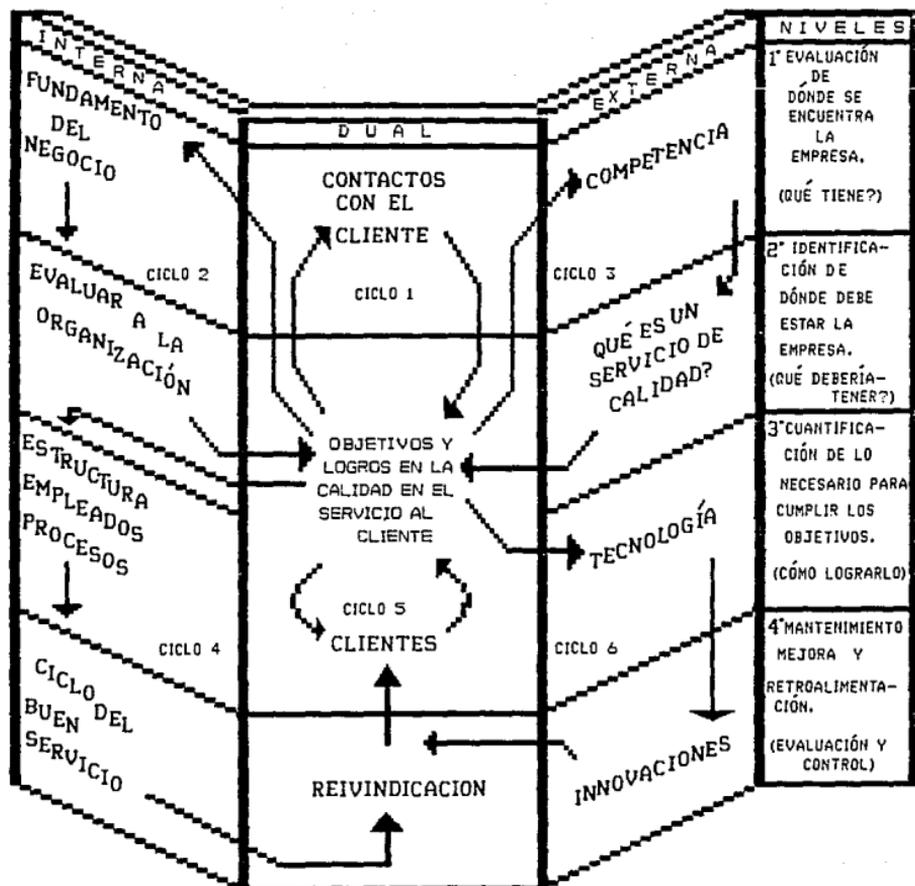
Dan Finkelman, ejecutivo de la empresa estadounidense McKinsey y Asociados, presenta un caso en el que un eficiente proceso manual de atención al cliente en una tintorería se había modificado por un burocrático sistema de cómputo que estaba "diseñado" para simplificar el proceso. Varios problemas surgieron de inmediato. El personal no estaba capacitado, el sistema no era flexible, y no se había permitido un arranque paralelo del sistema antiguo con el nuevo. Resulta muy conveniente permitir que, mientras se funciona básicamente con el sistema antiguo, se inicien actividades con el nuevo sistema. Además de adecuar las funciones internas y el personal a la nueva tecnología, y probablemente a los nuevos procesos, se le permite al cliente advertir el cambio que se está planeando y poder monitorear su aceptación.

[]El cambio en la tecnología empleada trae consigo cambios en la organización de la empresa. Generalmente, uno de los efectos más claros de la tecnología es que se simplifica la labor del personal. La empresa en la que se implanta el cambio, sufre modificaciones en el papel que sus empleados tienen con respecto a sus propias actividades y en su interacción con los demás. Es previsible que en las empresas en las que se adopta una nueva tecnología, varias funciones resulten obsoletas, o incluso repetitivas. Así,

es probable que se eliminen por completo antiguas funciones o puestos, por lo que especialmente las labores de supervisión dejan de ser necesarias ayudando a las organizaciones a mantener pocos niveles jerárquicos. En este sentido, se puede hablar de un doble beneficio, en tanto que se mejora la disposición de información y la comunicación de la empresa.

NOTAS.

- 1 Peters, Thomas J. "En Busca de la Excelencia" Lasser Press, 1984.
- 2 Albrecht, Karl. "La Revolución del Servicio" Legis, 1990. pag.103.
- 3 Idem. pag.100
- 4 Port, Otis. "The Global Race" Revista Business Week, Junio 25, 1990. pag.28.
- 5 Hart, Christopher W.L. "The Profitable Art of Service Recovery" Revista Harvard Business Review Julio-Agosto 1990. pag.152.
- 6 Sellers, Patricia "What Customers Really Want" Revista Fortune, Junio 4, 1990. pag.67.
- 7 Idem. pag.70
- 8 Allen, Louis J. "Iniciación Financiamiento y Organización de su Propia Empresa" Editorial Azteca, 1965.
- 9 Carriles, Alejandro E. "Seminario de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones" Apuntes. pag.20.



MODELO DE APLICACION
CALIDAD EN EL SERVICIO
III.1 REPRESENTACION GRAFICA DEL MODELO.

II.2.1 GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DEL SERVICIO.

El modelo que aquí se presenta, pretende ser una guía auxiliar en la aplicación de los conceptos de calidad en el servicio al cliente.

En el desarrollo de la calidad del servicio a través de este modelo, se pueden llevar a cabo hasta 6 ciclos, que se repetirán indefinidamente dada la posibilidad infinita de mejora en el servicio. El desarrollo de un ciclo no fuerza al desarrollo de todos los demás dado que los resultados de cada ciclo son, hasta cierto punto independientes. No obstante lo anterior, para los ciclos 4 y 6, si existe una dependencia directa con el ciclo 5 dado que su desarrollo implica una evaluación de las perspectivas del cliente bajo un nuevo esquema. La función de cada ciclo es la de proporcionar elementos suficientes que posibilitan el logro del propósito principal. Todos los ciclos deben recorrerse buscando analizar lo que se tiene, lo que se quiere y cómo lograrlo.

Aunque se han numerado los ciclos, esto no pretende establecer un orden de aplicación o de importancia, tan solo se utiliza como una identificación útil para el desarrollo de las explicaciones en los siguientes apartados y para el usuario dentro del proceso.

El modelo se ha desarrollado de modo que se constituye en tres dimensiones (interna, externa y dual) y cuatro niveles. El centro del modelo responde a su propósito: "definir y lograr objetivos concretos en la calidad del servicio al cliente". Al rededor

de este propósito, se encuentran los aspectos que influyen en su obtención. De acuerdo a su ubicación gráfica, se les ha clasificado tanto en una dimensión como en un nivel. Así, el aspecto denominado "COMPETENCIA" pertenece al primer nivel y a la dimensión externa del modelo.

A reserva de explicar cada uno de los pasos con mayor profundidad más adelante, a continuación se presenta un esquema general de la secuencia del modelo.

Aunque se menciona que el modelo puede usarse parcialmente a través de sus ciclos, la secuencia que se debe seguir al iniciar el programa de calidad en el servicio se marca con los niveles. En otras palabras, cuando se usa el modelo para iniciar un proceso de calidad en servicio, se debe atender al orden marcado por los ciclos pasando de un nivel al siguiente. Una vez que se tiene el proceso en marcha, se puede hacer uso de los ciclos independientemente del orden por niveles.

De tal modo, los objetivos que se persiguen en cuanto a calidad de servicio se definen iniciando paralelamente los aspectos ubicados en el primer nivel.

El paso inicial es hacer una evaluación de los contactos con el cliente. Igualmente se debe cuestionar cuál es la necesidad que estamos satisfaciendo (ver "Lo que el cliente valora") y definir la ubicación de nuestros servicios con respecto a la competencia.

Al terminar estos pasos, se ha concluido el primer nivel y sólo queda hacer la evaluación de la organización (aspecto ubicado

en el segundo nivel) para que se obtenga un panorama completo de la ubicación de la empresa con respecto a su servicio. Este es el objetivo del primer nivel y su elaboración debe proporcionar información suficiente para poder establecer, bajo el criterio del cliente, lo que verdaderamente constituye un servicio de calidad. Además se debe poder establecer qué tan lejos se está del servicio ideal, y cómo se encuentra la competencia.

El desarrollo del aspecto denominado "DEFINICION DEL SERVICIO DE CALIDAD" es el paso que concluye el segundo nivel. Con él, se deben tener definidos de manera concreta los objetivos a alcanzar. Las evaluaciones de lo que es un servicio de calidad para el cliente deben tener una periodicidad, establecida de acuerdo a los cambios que presente el mercado y a las influencias que pueda tener.

El tercer nivel constituye una evaluación de la empresa, que define lo que se tiene para ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, la importancia de esto es identificar, a través de comparar lo que se tiene contra lo que se debería ser, aquello que se necesita para lograr los objetivos del servicio. Esto es, conociendo lo que se tiene y lo que se debería tener, se conoce lo que hace falta.

El cuarto nivel tiene una doble función. Su objetivo es el de servir como un sistema de mantenimiento a la vez que proporciona la información suficiente cuando a pesar de todos los esfuerzos de la organización, el resultado es un cliente insatisfecho. La función de mantenimiento está a cargo de los aspectos denominados

"INNOVACION" y "CICLO DEL BUEN SERVICIO". Dejando la parte de clientes insatisfechos para la llamada "REIVINDICACION".

Los niveles y las dimensiones.

Como se ha dicho, el modelo se constituye a través de 4 niveles (identificados en la parte derecha del modelo) y tres dimensiones. (localizadas en la parte superior)

Los niveles ayudan a establecer pasos concretos en el desarrollo inicial de la aplicación del modelo, y su función es la de poder llevar a cabo una evaluación de lo alcanzado contra los objetivos de cada nivel. Por su parte, las dimensiones son una forma de establecer una clasificación para los aspectos graficados. Cada aspecto (identificable por estar encerrado en una pequeña elipse) hace referencia a una parte de la empresa que tiene cierto grado de contacto con el ambiente externo de la empresa. De tal modo que los aspectos clasificados como INTERNOS tienen poca influencia del ambiente en tanto que mucha influencia de la empresa. Debido a esto, son aspectos muy controlables por la función directiva.

Por su parte, los clasificados como DUALES se refieren siempre a los clientes dado que la influencia de la empresa puede ser tan limitada como se ajuste a sus expectativas de acuerdo al segmento específico que cubre. Dada la personalidad de la empresa, tendrá mayor poder de atracción a cierto tipo de clientes dentro de un mismo mercado.

Los aspectos clasificados como externos no están exentos de la influencia de la empresa, sin embargo se refieren a aspectos

raramente controlables o difícilmente influenciables. Tanto las características de la competencia, como la definición de un servicio de calidad, como los avances tecnológicos y las innovaciones, son aspectos cuyo control se aleja de las manos de la dirección de cualquier empresa en particular. El conocimiento que se genera en todos estos campos son del dominio de la industria o se establecen por tendencias ajenas a la influencia de una empresa en particular.

II.2.2.1 FUNDAMENTO DEL NEGOCIO.

Este es el primer paso del ciclo 2. Su ubicación es en el primer nivel, dentro de los aspectos internos.

Durante el desarrollo de este aspecto, es importante mantener en cuenta que el objetivo es identificar el segmento del mercado que se está satisfaciendo, las implicaciones de esta segmentación sobre el producto-servicio que se está ofreciendo, y las necesidades que estamos cubriendo. Las siguientes preguntas se deben interpretar como cuestionamientos guía en el desarrollo del proceso:

[] Qué hace el cliente con lo que le vendemos?

[] Qué solución se le está proporcionando?

[] Qué problema le estamos resolviendo y cuánto vale esa solución para él? Esta cuantificación se debe hacer en unidades monetarias si es posible.

[] Qué segmento de mercado estamos atacando? Demográficamente, por valor y por estética.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "LO QUE EL CLIENTE VALORA"

[] "LA OBJETIVIDAD DEL MERCADO"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

Este es el segundo paso del ciclo 2. Su ubicación es en el segundo nivel, dentro de los aspectos internos.

La utilidad de este aspecto es la de proporcionar información suficiente sobre la empresa en cuanto a su gente, la estructura de la empresa y las aptitudes de los empleados para el desarrollo de su función. Busca informar sobre la interacción del personal con respecto al orden de las operaciones y la eficiencia que se pueda desprender de las mismas. Al finalizar este aspecto, se debe tener la información suficiente con respecto a la organización como para poder responder a los siguientes cuestionamientos:

[] La estructura de la empresa propicia el orden, o la libertad?

[] Al evaluar un puesto cualquiera podemos identificar lo siguiente:

a quién sirve? Qué puesto depende de la producción del puesto evaluado?

qué necesidades reales tiene ese siguiente puesto? Cuál es la utilidad de la producción del puesto evaluado en términos del siguiente puesto?

qué constituye una producción de calidad? Cómo sirve mejor la producción de este puesto a las necesidades reales del siguiente?

[] Está dispuesta la autoridad de acuerdo a las necesidades de servicio? O se sirve a la autoridad?

[] Existe un compromiso por parte de la organización para realizar las funciones, o todos los empleados sólo esperan la hora de la

salida?

[] Cuál es el volúmen de operaciones que debe efectuarse con la intervención del cliente? Enumere los pasos de cada una de las operaciones donde se necesita la intervención del cliente y señale aquellos pasos donde se requiere su intervención. Divida el total de pasos con intervención del cliente entre el total de pasos de esa operación y multiplique por 100. Ese es el grado de integración hacia el cliente. Las operaciones con mayor porcentaje son las más delicadas para el funcionamiento de la calidad en el servicio.

Ejemplo:

OPERACION: Recepción de documentos. ACTIVIDAD:1

+El cliente se forma en línea.

*El empleado recibe documentos.

*El empleado hace revisiones.

+Si todo es correcto se sellan documentos, cliente pasa a ventanilla siguiente.(actividad siguiente:2)

+Si no es correcto, cliente pasa con gerente.(actividad siguiente:3)

*fin de actividad.

TOTAL DE PASOS:	5
TOTAL DE PASOS CON INTERVENCIÓN DEL CLIENTE:	3
GRADO DE INTEGRACION HACIA EL CLIENTE: $(3/5 \cdot 100)$	60%

Haber obtenido cuáles son las actividades más delicadas para el funcionamiento del servicio, no implica que se pueden olvidar las demás. Hay que recordar que el producto de la organización es un esfuerzo colectivo de la organización y no responsabilidad del empleado de línea o del nivel gerencial.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto

se titulan:

[] "LAS ESTRUCTURAS"

[] "EL CLIENTE INTERNO"

[] "COMPETENCIA POR SERVICIO"

[] "RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL, CINCO R'S DE APLICACION."

[] "LINEA DE MANDO VS. LINEA DE SERVICIO"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.2.3 ESTRUCTURA.

Este es uno de los primeros pasos del ciclo 4. Su ubicación es en el tercer nivel, dentro de los aspectos internos.

Se menciona que es uno de los primeros pasos de este ciclo, dado que su aplicación debe cumplirse junto con los aspectos denominados "PROCESOS" y "EMPLEADOS". Esto tiene como finalidad el conocimiento general de los aspectos internos indispensables para el desarrollo de un buen servicio.

La evaluación de la estructura de la empresa es un trabajo delicado que debe hacerse por quienes tengan la dirección estratégica en sus manos. Esto es ya que la forma de disponer de los recursos de la empresa (tanto materiales como humanos) es una de las decisiones que tienen gran influencia en los resultados de la empresa.

En la evolución de las estructuras, se han desarrollado un número limitado de modelos a seguir. Invariablemente, estos modelos se han debatido entre el orden necesario para elaborar las tareas o la libertad de los empleados para desarrollarlas. Implantar un programa permanente de buen servicio, requiere de la libertad suficiente para que el empleado adapte las políticas de la empresa al desarrollo de un trabajo de calidad para quien es su cliente. Independientemente de si el cliente es la persona ajena a la empresa que paga los servicios de la misma, o el vecino de escritorio que utiliza el producto de nuestro trabajo.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

"LAS ESTRUCTURAS"

"EL CLIENTE INTERNO"

"RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.2.4 PROCESOS.

Este es uno de los primeros pasos del ciclo 4. Su ubicación es en el tercer nivel, dentro de los aspectos internos.

El desarrollo de este aspecto implica la elaboración de los denominados: "ESTRUCTURA" y "EMPLEADOS". Esto es con la finalidad de lograr un entendimiento global de la empresa en los aspectos internos directamente controlables e indispensables para proporcionar un servicio de calidad.

En muchas empresas la forma en como se organiza el trabajo es una actividad desarrollada por quienes no se encuentran implicados en la actividad descrita. En muchas otras ocasiones, los procesos han sido previamente elaborados y no permiten variaciones que busquen el mejor desenvolvimiento de los integrantes de la tarea. Este es uno de los resultados más notorios de una estructura rígida que busca más que la productividad, la obediencia.

El camino del servicio de calidad exige una flexibilidad en los procesos de manera que un trabajador de línea pueda evaluar las consecuencias de eliminar o reestructurar los pasos necesarios para obtener los resultados que el cliente espera. La mayor parte de las actividades que se pueden eliminar, o simplemente redefinir en las tareas al servicio del cliente, son las de autorizaciones y permisos. En muchas ocasiones se trata de simples requisitos burocráticos que sólo reflejan la poca confianza que la organización tiene en su clientela.

La que se acaba de describir, es una de las fuentes de problemas en los procesos que se repiten con mayor frecuencia. Sin em-

bargo, existe también el tipo de organizaciones que han definido sus procesos buscando la mayor simplificación posible. El problema es que buscan que esa simplificación beneficie a la propia organización en vez de ser un resultado visible para la clientela. La mejor forma de mantener un cliente es resolviendo sus problemas o necesidades mientras él se lleva la impresión de que "hacer negocios con nosotros es lo más sencillo del mundo."

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "LAS ESTRUCTURAS"

[] "EL SERVICIO Y EL CLIENTE"

[] "EL CLIENTE INTERNO"

[] "RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL, CINCO R'S DE APLICACION"

[] "LA TECNOLOGIA"

[] "LINEA DE MANDO VS. LINEA DE SERVICIO"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.2.5 EMPLEADOS.

Este es uno de los primeros pasos del ciclo 4. Su ubicación es en el tercer nivel, dentro de los aspectos internos. Se le menciona como uno de los primeros pasos de este ciclo, ya que la evaluación de este aspecto debe hacerse conjuntamente con la evaluación de los otros dos aspectos que se encuentran en la misma casilla: "ESTRUCTURA" y "PROCESOS".

Hacer lo anterior trae como resultado un conocimiento global de los insumos controlables e imprescindibles para la elaboración de un buen servicio. A través de estos tres aspectos se puede asegurar que de principio es posible alcanzar los objetivos del servicio.

El aspecto de los EMPLEADOS, debe desarrollarse bajo el conocimiento de las cinco R's. Asegurar la colaboración de los empleados en el viaje del buen servicio significa prestar atención a los siguientes puntos:

[] Reclutamiento. Si bien es cierto que los empleados pueden aprender a desarrollar sus capacidades, se requiere que desde el momento de la contratación se obtenga personal dispuesto a ofrecer sus capacidades sin restricción.

[] Remuneración. No hay que suponer que el personal está dispuesto a dar su mejor esfuerzo a cambio de palmaditas en la espalda. No es recomendable subestimar la capacidad del estímulo económico en el desempeño del personal.

[] Reconocimiento. Sin embargo, el estímulo económico no es todo poderoso y sus efectos, de no estar respaldados por afecto y per-

tenencia, se vuelven efimeros.

[]Responsabilidad. Durante una de las huelgas de la General Motors en Estados Unidos, uno de los trabajadores fue entrevistado sobre el motivo del paro de labores. En resumen se trataba de una protesta ante un recorte de personal dado una modificación tecnológica. Para el entrevistado, su trabajo no era más que apretar siete tornillos, durante todo el día.

Independientemente de la sencillez en las tareas de los trabajadores, el conocer la importancia del trabajo que realiza, se vuelve una de las fuentes más importantes de motivación.

[]Respeto. El trato personal entre niveles de la organización puede ser el factor clave en la entrega del personal hacia los objetivos que se le plantean. Este aspecto es el factor del liderazgo que lleva a los trabajadores a dar un poco más de lo que los otros puntos mencionados le piden.

Finalmente, existen otros aspectos que tienen una influencia menor, pero no por ello menos importante. Uno es la capacitación del personal, y la otra es el ambiente físico de la empresa. Tanto las instalaciones como el conocimiento son factores que influyen en el servicio al cliente. Por una parte, sólo los trabajadores que saben, pueden resolver problemas, sólo aquellos que tienen el conocimiento suficiente, pueden dar alternativas y tomar soluciones. El conocimiento les permite manejar adecuadamente la responsabilidad que se les confiere durante el viaje del servicio. Responsabilidad que debe ir en aumento conforme se avance en el es-

fuerzo del buen servicio.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[]"RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL, CINCO R'S DE APLICACION."

[]"LA REIVINDICACION EN EL SERVICIO."

[]"EL SERVICIO Y EL CLIENTE."

[]"RENTABILIDAD DEL CLIENTE."

II.2.2.6 CICLO DEL BUEN SERVICIO.

Este es el segundo paso del ciclo 4. Su ubicación es en el cuarto nivel, dentro de los aspectos internos.

El ciclo del buen servicio es un modelo desarrollado por William Heskett, donde se explica la relación entre el trato al cliente, la rentabilidad de la empresa y la retención del personal. Esta relación puede ser positiva o negativa, desarrollando un ciclo virtuoso o vicioso. El ciclo del buen servicio se refiere a la relación positiva que guardan estos tres elementos, en donde el buen trato al cliente se refleja en trabajadores más satisfechos y mejor remunerados dado un ahorro en costos de contratación, capacitación, publicidad y administrativos.

Cuando se busca el camino del buen servicio, se requiere de un cambio en la percepción que se tiene del personal. Se les debe considerar capaces de resolver problemas, y por lo tanto, capacitados para tomar decisiones y absorber responsabilidades. Si la dirección resuelve los problemas de los prestadores directos del servicio, ellos se encargarán de resolver los problemas de los clientes.

Los resultados del ciclo del buen servicio reflejan dos beneficios directos: Por una parte se obtiene mayor retención de personal; por la otra, se retiene un mayor número de clientes.

Los apartados que pueden alcarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL, CINCO R'S DE APLICACION."

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE."

II.2.3.1 CONTACTOS CON EL CLIENTE.

Este es el único paso del ciclo 1. Se ubica en el primer nivel, dentro de los aspectos duales. Este es uno de los ciclos más importantes del modelo dado que es la evaluación directa de la percepción de los clientes ante la interacción con el servicio de la empresa.

La utilidad de este ciclo es la evaluación de la calidad actual del servicio. Al desarrollar este aspecto, es importante recordar que existen cuatro razones básicas por las cuales no se puede ofrecer un servicio de calidad:

[] El desajuste de lo que la dirección cree que quieren los clientes y lo que el cliente quiere en realidad.

[] El desajuste de lo que la dirección cree que quiere el cliente y lo que le pide a la organización que haga.

[] El desajuste de lo que se planea ofrecer como servicio y lo que realmente se ofrece.

[] El desajuste de lo que se promete como servicio y lo que el cliente recibe.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "LO QUE EL CLIENTE VALORA"

[] "LINEA DE MANDO VS. LINEA DE SERVICIO"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.3.2 CLIENTES.

Este es el único paso del ciclo 5. Su ubicación es en el tercer nivel, dentro de los aspectos duales.

El tipo de reflexiones que busca provocar este aspecto, es el considerar qué espera el cliente del producto, al igual que del prestador de servicio. Existen una serie de factores que pueden ayudar a que el contacto que el cliente tiene con el prestador del servicio sea lo más satisfactorio posible tanto para el cliente como para la empresa. Estos factores son, en general, puntos controlables por parte de la empresa.

1. Los tangibles. Previamente descrito como una de las dimensiones de la calidad, las instalaciones, al igual que todos los aditamentos de trabajo del prestador del servicio, deben tener una función de "facilitadores" del servicio. Esto implica pensar en las cosas que estarán presentes en los momentos de verdad de acuerdo a la función que tendrán y no simplemente por su costo.

2. La tecnología. La importancia de la tecnología se resalta en el ciclo 6. Sin embargo, su función en este aspecto es la de recalcar que la utilidad de la tecnología es la de incrementar el contacto con las personas al hacer más eficientes las operaciones. Si existe algún cambio tecnológico, es necesario evaluar cuál es el nuevo papel de los empleados ante la modificación.

En el desarrollo de este ciclo, es indispensable evaluar cuál es la adecuación de la empresa con respecto a las cinco dimensiones de la calidad, y cuál es la función de la autoridad en el proceso de servicio dentro de la organización.

Cada vez que se lleven a cabo los ciclos 4 y 6, este aspecto se ve modificado. Esto es por que al cambiar de cualquier forma tanto la estructura, como los procesos, tecnología o empleados, las expectativas del cliente sobre el producto o servicio cambian. Es necesario entonces que cada vez que se lleven a cabo los ciclos mencionados, se desarrolle también este ciclo.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "RELACIONES CON Y ENTRE EL PERSONAL"

[] "CALIDAD, CINCO DIMENSIONES Y NORMAS DE MEDICION"

[] "LA TECNOLOGIA"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.3.3 REIVINDICACION.

Este es el tercer paso del ciclo 4. Su ubicación es en el cuarto nivel, dentro de los aspectos duales.

Iniciar un esfuerzo por orientar a la organización hacia el buen servicio no es garantía de que los encuentros con el cliente siempre sean perfectos. Dado que los servicios no son inspeccionables en ninguna parte del proceso antes de la entrega al cliente, siempre existe la posibilidad de un mal servicio, y generalmente se logran presentar malos encuentros.

Por este motivo, se debe estar preparado para absorber errores que conviertan los momentos de verdad, en puntos favorables a la empresa.

Cuando se presenta un mal servicio es conveniente recordar que:

1. Se puede confiar en el cliente. El siempre actúa con buena intención y cree que sus reclamos son justos.
2. El servicio de reivindicación debe ser instantáneo. Cuando una empresa se demora en atender a las quejas de los usuarios, estos tienden a pensar que lo que ha hecho la empresa es "archivar" en el basurero su queja. Cuando llega el servicio demasiado tarde, no pasa de ser una sorpresa agradable para el cliente y pierde la efectividad del momento de verdad, siendo totalmente inútil para la empresa.
3. Aproveche las expectativas. Si ya se ha detectado un mal servicio, actúe antes que el cliente lo haga. Este es el mejor modo de fijar un momento de verdad positivo.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "LA REIVINDICACION EN EL SERVICIO."

[] "EL SERVICIO Y EL CLIENTE."

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE."

II.2.4.1 COMPETENCIA.

Este es el primer paso del ciclo 3. Se ubica en el primer nivel, dentro de los aspectos externos.

El desarrollo de este aspecto provee de la información necesaria en cuanto la posición de la competencia en las expectativas de los clientes del segmento previamente definido. Es importante recordar que el propósito es hacer mejor lo que otros pueden hacer también. La necesidad de este aspecto es la de calificar el esfuerzo de la organización en el medio.

Tres son los problemas a los que se enfrentan los directivos que inician este aspecto por primera vez. Todas ellas se derivan de que es difícil reconocer realmente cuál es la necesidad que se cubre. Al respecto, Kenichi Ohmae relata una de sus experiencias con una empresa dedicada a aparatos eléctricos para el hogar. Concretamente, discutían sobre cuáles eran las características que debía tener la mejor cafetera. El primer cuestionamiento de Ohmae fue indicarle si conocían qué buscaba el comprador de tal artículo. Después de mucho pensar, todo mundo opinó lo que creían. Sin embargo, nadie sabía con seguridad. Después de platicar con los consumidores directos, se encontró que lo que buscan es el sabor. Una vez que se ha partido de la concepción de calidad del cliente, el trabajo de los ingenieros es buscar todo aquello que requiere el producto para satisfacer dicha necesidad. La cafetera en cuestión, incluye un purificador de agua, recicla el café producido a manera de que pase varias veces por el grano de café, el cual se hecha en forma de grano y se muele a un grado especial.

En el caso relatado, se vencieron tres problemas comunes a todas las empresas:

1. Distinguir la necesidad que se cubre.
2. Hacer que la organización lo proporcione.
3. Hacerlo en tiempo con respecto a la competencia.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

- [] "COMPETENCIA"
- [] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.4.2 QUE ES UN SERVICIO DE CALIDAD?

Este es el segundo paso del ciclo 3. Su ubicación es en el segundo nivel, dentro de los aspectos externos.

La calidad la define el cliente. Esto significa que el servicio de calidad que se ofrezca debe ajustarse a sus expectativas y necesidades.

Definido así, el concepto de calidad no es medible. Por esta razón, se debe identificar a través de sus dimensiones:

1.Los tangibles. Todas aquellas cosas materiales que rodean al servicio. El producto que se ofrece, las instalaciones y el medio ambiente.

2.La fiabilidad. Los índices de calidad que aquí se desarrollan involucran directamente al producto-servicio. Se requiere de un control estadístico para medir bajo las normas de calidad reales (las establecidas por el cliente) y las normas sustitutas.(Aquellos índices de fabricación o políticas de operación)

3.La responsabilidad. Hay que recordar que no existen clientes perfectos. Existe un número determinado de clientes potenciales perdidos por cada cliente insatisfecho.

4.La seguridad. Aquí se refleja la confianza que el cliente tiene con respecto a los negocios que llevamos a cabo.

5.La empatía. El buen trato al cliente puede reflejarse en una sonrisa.

A través del seguimiento de estas dimensiones, se puede llegar a la elaboración de una serie de índices aplicables al servicio. Lo más importante es medir aspectos concretos del proceso y

no generalidades. Los empleados no podrán reaccionar ante un índice que trate de medir la "cortesía". No obstante, muchos de los empleados de contacto con el cliente tienen una idea clara de lo que constituye un buen servicio. Una oportunidad para medir ese buen desempeño puede incluir la participación del cliente, a través de encuestas o simples "votos" a través de reactivos.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "CALIDAD, CINCO DIMENSIONES Y NORMAS DE MEDICION."

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.4.3 TECNOLOGIA.

Este es el primer paso del ciclo 6. Su ubicación es en el tercer nivel, dentro de los aspectos externos.

La tecnología no solo se refiere al equipo administrativo o de producción que se utilice. También es el proceso utilizado en el flujo de las operaciones. Bajo ambas definiciones, la tecnología es una de las decisiones que la dirección debe considerar como estratégicas ya que afectan el desarrollo de la empresa en su conjunto. Cuando se haga la evaluación del papel que desempeña la tecnología en la empresa, se deben tomar en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Qué necesidades está satisfaciendo, las de la empresa o las del cliente?
2. Qué costo-beneficio trae un cambio de tecnología? En ocasiones, el cambio en la tecnología, independientemente de la necesidad de tiempo de adaptación, causa un problema de servicio. Este problema se puede deber simplemente al aprendizaje del personal, o puede tener motivos más profundos, como rechazo al cambio, o que no se trate de un cambio de tecnología en beneficio del cliente.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto se titulan:

[] "LA TECNOLOGIA"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

II.2.4.4 INNOVACIONES.

Este es el segundo paso del ciclo 6. Su ubicación es en el cuarto nivel, dentro de los aspectos externos.

La innovación es uno de los caminos más importantes de competencia para las empresas actualmente. Las grandes corporaciones buscan la innovación tecnológica como medio de abrir mercados que les posibilite avanzar con respecto a la competencia. Sin embargo, y aunque también existen pequeñas empresas con importantes innovaciones en el ramo tecnológico, son ellas las que consiguen "improvisar" modos de competencia en los mercados que escogen, con la única finalidad de sobrevivir. Este tipo de innovación se da con mayor frecuencia en los procesos y se refleja importantemente en su servicio al cliente, ganando con esto una ventaja competitiva.

La imagen que se ha generado al rededor de la innovación tecnológica, provoca que la mayor parte de directivos consideren a la innovación como algo costoso o sólo considerar lo 100% original. Una idea buena es generalmente aplicable a todas las empresas si se reconoce su valor y se descubre su forma de adaptación. Para esto, lo mejor es contar con un fundamento educativo y un cuidadoso análisis de las ideas que se presentan.

Cuando se busca la innovación, la fuente de ideas más importante está disponible en los clientes y en los empleados. La mayoría de la gente está dispuesta a ayudar, si sólo se le da la oportunidad de hacerlo.

Los apartados que pueden aclarar el propósito de este aspecto

se titulan:

[] "INNOVACION, LA INFORMACION COMPARTIDA"

[] "RENTABILIDAD DEL CLIENTE"

CONCLUSIONES GENERALES.

El papel de la función directiva se puede resumir en una sola palabra: RESULTADOS . Tanto la remuneración como la evaluación de los directivos se debe hacer a través de los logros en su gestión.

Al igual que el cliente sentirá que se ha obtenido un buen servicio sólo cuando obtiene una satisfacción sobre sus expectativas, el director sabrá que ha hecho una buena labor cuando obtenga el objetivo final en la calidad del servicio: rentabilidad, permanencia, desarrollo de los integrantes de la empresa y una producción útil.

A través del logro de estos objetivos institucionales comunes a toda empresa, sin importar su integración al servicio-, es que la empresa asegura su existencia en un ambiente cada vez menos favorable.

Esta condición de competencia orilla al directivo a buscar nuevas formas de mantener y expandir sus posibilidades de negocio y asegurar un mercado que le brinde solidez. Los caminos que a lo largo de los años se han buscado, reflejan el grado de avance histórico de las ciencias y la adaptación evolutiva de las empresas a estos cambios.

Hoy por hoy, la era de competencia en el desarrollo de nuevos productos se ha modificado, y la innovación en este campo resulta una ventaja insuficiente y altamente ineficaz gracias a la imitación. Es por esto que la función directiva requiere de conocimientos sobre una nueva forma de competencia. Una forma que brinde los

beneficios de la expansión y la solidez; que permita obtener los objetivos institucionales.

A esta demanda es que responde la calidad en el servicio. La forma de obtener una ventaja competitiva duradera e inimitable, dado que se fundamenta en las personas.

El modelo que aquí se presenta, es la manera en como el director puede analizar, evaluar y mejorar los esfuerzos de la empresa al brindar su servicio.

Diariamente, el directivo se enfrenta al reto de traducir los objetivos de la empresa en una estrategia que se pueda medir y evaluar en todo momento y, sobre todo, que pueda transmitirse fielmente a los integrantes de la organización. Este logro de comunicación en la empresa se fundamenta en el liderazgo del ejecutivo y en la técnica que aplique. Esta requiere que sea lo suficientemente clara y esquemática como para que pueda concretizar el modelo de empresa que el directivo tiene en mente. Debe tener la capacidad de convertir el objetivo: "Satisfacción del Cliente", en puntos controlables por la organización.

Este modelo establece la guía que permite identificar las actitudes y actividades que constituyen un buen servicio. Obtiene un mejoramiento de la empresa tanto en su conjunto como en sus partes. Su aplicación requiere del análisis bajo una visión estratégica, de los puntos básicos que hacen funcionar a la empresa, es decir, se necesitan observar las actividades de la empresa con los ojos del ejecutivo, desarrollándolas con las manos de la única

verdadera ventaja competitiva: La gente dedicada al Servicio.

- Albrecht, Karl. La Revolución del Servicio. Legis, México 1990.
- Allen, Louis J. Iniciación, Financiamiento y Organización de su Propia Empresa. Editorial Azteca, México, 1965.
- Berry, Leonard. Calidad de Servicio. Ediciones Díaz de Santos, 1989.
- Carriles, Alejandro E. Seminario de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Apuntes. México.
- Davis/Lawrence. Organizaciones Matriciales. Fondo Educativo Interamericano. 1981
- Ginebra Torra, Juan. Empresa y Sociedad, I.P.A.D.E. México, 1983.
- Hampton, David R. Administración Contemporánea. Mc.Graw Hill, México, 1986.
- Hart, Christopher, W.L. The Profitable Art of Service Recovery. Revista Harvard Business Review, Julio-Agosto 1990.
- Ishikawa, Kaoru. Qué es el control total de calidad? Norma, México, 1985.
- Leonard. Calidad de Servicio. Ediciones Díaz de Santos, 1989.
- Nemeroff, Dinah. Case Study Revista Harvard Business Review, Mayo Junio, U.S.A. 1990.
- Peters, Thomas J. En Busca de la Excelencia. Lasser Press, México, 1984.
- Port, Otis. The Global Race. Revista Business Week International, U.S.A. Junio 25, 1990.
- Quinn, James Brian. Beyond Products:Service Based Strategy. Revista Harvard Business Review, U.S.A. Marzo-Abril 1990.

- Resnik, Alan J. Hacia la contrasegmentación de mercados. PROMEXA Tomo VI, 1987.
- Reynolds, William. Más sobre segmentación de mercados. PROMEXA Tomo V, 1987.
- S. George, Claude. Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice Hall, México. 1986.
- Sellers, Patricia. What Customers Really Want. Revista Fortune, U.S.A. Junio 4 1990.
- Valdivia Guzmán, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo, Limusa, México, 1985.
- Yankelovich, Daniel. Nuevos criterios para segmentar los mercados. PROMEXA, Tomo VI, 1987.