

# Calidad de Servicios: Consejos para desarrollar la competitividad de su empresa a través de la calidad de servicios.

**Por Graciela de Luján Pérez\***  
**(julio de 1998)**

## **RESUMEN**

En un mundo altamente competitivo y globalizado, las economías están entrando en una nueva era: la era de los servicios y la información, una era donde la habilidad de las organizaciones para manejar sus procesos de servicios jugará un papel determinante sobre su supervivencia.

En este artículo se presentan algunos conceptos básicos sobre servicios. Se dan algunos criterios para ayudarle a desarrollar un sistema interno de calidad de servicios así como también premisas para que pueda diferenciarse y competir en los nuevos mercados mundiales. Se nombran algunos puntos importantes del management de servicios y por último una serie de (¿modestos?) consejos para mejorar la calidad de los servicios que presta su empresa.

El foco de este reportaje refleja que la principal diferencia entre las compañías de servicios y las productoras de bienes radica en la calidad humana y las habilidades en las relaciones interpersonales de los integrantes de toda la organización.

## **SUMMARY**

In a highly competitive/global world, the economics are entering a new era: the Servomation Age, where the organization's ability to manage its service processes will greatly determine its surviving status.

Many, new concepts about services are introduced in this report. Criteria to help you in the developing of an internal service/quality system as well as the basic key points to differentiate and gain competitive advantage in the global markets are given. Many important statements of the service management have been named and at last it ends with few (naives?) advices to improve the quality/service performance of your company.

The core of this article reflects that the main differences between service and good companies are the human resource skills and quality within the whole organization.

---

\*Ingeniero Industrial U.N.C. Master in International Business (ENPC). Consultora en Capacitación y Desarrollo de Grandes Empresas. Asesora del Ministerio de Educación de la Provincia de San Luis en Calidad Educativa. Ex Jefe de Nuevos Servicios e Industrias de ECOGAS. Ex coordinadora técnica CFI. Ex coordinadora de grandes obras. IMPSA. Universidad de Pittsburgh, USA. 1998-2000.

"Los Servicios están creciendo sobre los Productos como una llave diferenciadora y ganadora en los actuales mercados. Entonces, para mejorar la rentabilidad de su empresa, piense primero en función de Servicios" (David A. Collier "The Service/Quality Solution").

## **SERVICIO. ¿QUÉ ES EL SERVICIO?**

(Sea usted bienvenido al mundo de los servicios)

Se denomina servicio a:

*"Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad".*

y podemos agregar:

*"...los bienes se consumen, pero los servicios se experimentan".*

Cuando existe igualdad de calidad técnica de producto en la mente del consumidor, o simplemente cuando el consumidor no ha podido experimentar ese producto, la calidad de servicios se vuelve un determinante para su adquisición.

Los servicios también son determinantes en el mercado laboral mundial. Según la OCDE en las economías más desarrolladas el 50% de los trabajos (como mínimo) se encuentra en las empresas de servicios. Si a esto se le agrega que dentro de las empresas productoras de bienes el 50% de los trabajos se halla en las áreas de servicios a la producción, se puede concluir que del 70% al 90% de los empleos se encuentra en las áreas de servicios.

Es de resaltar que, tanto en las 1.000 de Fortune y las 1.000 Argentinas (empresas que más venden) las que más se destacan son aquellas en las cuales los servicios son el eje principal.

## **CALIDAD. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?**

La respuesta a esta pregunta siempre es subjetiva, por ello vamos a dar cuatro:

- ☛ Para el Cliente externo es *SATISFACCIÓN*;
- ☛ Para el Cliente interno es *ORGULLO*;
- ☛ Para el Empresario es *RENTABILIDAD*;
- ☛ Para la Sociedad es *MEJORAS EN EL NIVEL DE VIDA*.

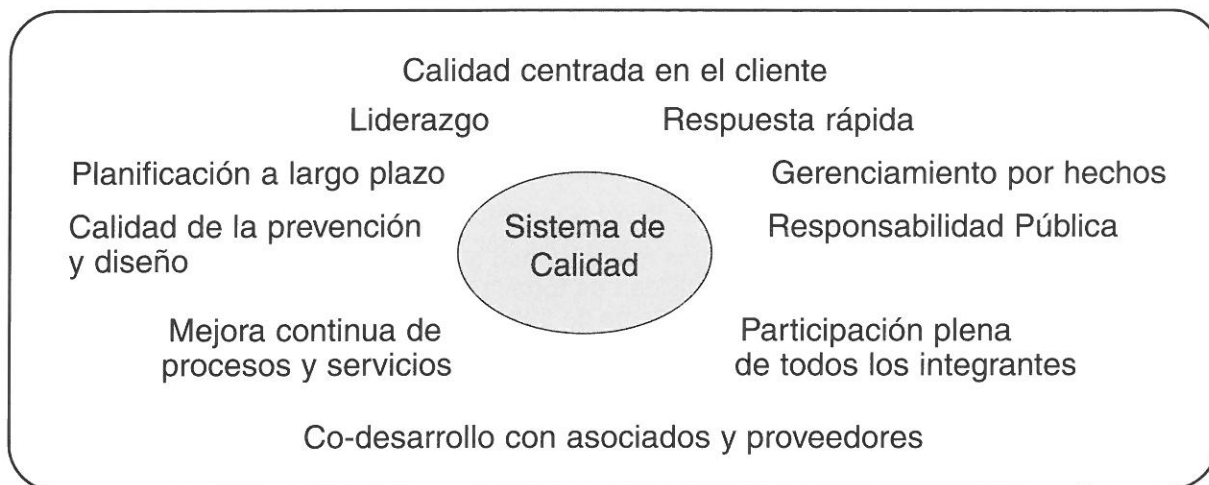
En 1984 el Dr. Edward Deming (uno de los padres del concepto y desarrollo de la calidad a nivel mundial) dijo:

*"La principal causa de enfermedad de la industria americana y su desempleo resultante reside en la falla de la alta gerencia".*

y agregó:

*"No basta con querer hacer lo mejor,... hay que saber cómo cambiar.*

Deming después enunció una serie de principios que son la base del programa de Gerenciamiento por Calidad Total (TQM en inglés). En general, si usted quiere implementar un sistema de calidad total en su empresa, debe desarrollar los siguientes criterios:



Basados en la globalización de las economías, los países desarrollaron premios, criterios y normas para garantizar la calidad de sus bienes y servicios. En USA el premio Malcom Baldrige y en Argentina el premio a la Calidad Total, las normas EQU en Europa y las mundialmente conocidas ISO. El siguiente es un cuadro comparativo de los criterios y normas más importantes.

<b>COMPARACIÓN DE LAS MEDICIONES DE CALIDAD</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>ISO</b>	<b>EQA</b>	<b>MBNQA</b>
Liderazgo de la alta Gerencia	●	■	■
Análisis de la Información	▲	■	■
Planeamiento estratégico de la Calidad	▲	■	■
Desarrollo y Gerenciamiento de Recursos Humanos	●	■	■
Gerenciamiento del Proceso de Calidad	■	■	■
Calidad de Resultados Operacionales	▲	■	■
Satisfacción y Orientación al Cliente	●	■	■
Resultados Financieros	▲	■	●
Implicancias Ambientales	▲	■	●
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: black; margin-right: 5px;"></span> Totalmente Cubierto <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: black; border-radius: 50%; margin-left: 20px; margin-right: 5px;"></span> Parcialmente Cubierto <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: black; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; margin-left: 20px; margin-right: 5px;"></span> No lo Cubre			

Fuente: ISO 9000: la Medida de las Mediciones - Anne-Marie Roussel - Data Communications - Octubre de 1993.

De la comparación de los criterios surge que las EQU son las más completas, pues no sólo cubren el proceso sino también el liderazgo y los resultados. Le siguen los criterios Malcom Baldrige y por último las ISO que cubren sólo el proceso.

También es importante recordar que:

**"Productividad y calidad trabajan juntas, no son intercambiables".**

Una mayor productividad se logra con una mejor calidad a través de la capacitación del recurso humano y de fomentar la innovación y creatividad de toda la organización, lo que a su vez significa más trabajo y así se genera una espiral ascendente de trabajo. Aquí surge una de las características más importantes del servicio: El hombre no puede ser reemplazado por las máquinas. En los servicios, no sólo importa la calidad de los productos, sino la calidad humana; la persona con alto grado de desarrollo empático es clave.

## LOS SERVICIOS EN EL MUNDO

Ahora ponemos calidad y servicios juntos:

¿Qué se puede generalizar entonces de las empresas más competitivas en los mercados globalizados?

1. Una buena performance de calidad de servicios es la mejor arma competitiva.
2. La calidad de servicios es más difícil de definir, medir y ejecutar en forma consistente que la calidad de productos (porque cada punto de encuentro depende de la persona que lo está brindando, por lo cual es único).
3. Utilice estrategias competitivas basadas en el tiempo para mejorar su CBP (paquete de beneficios al consumidor, conjunto de tangibles e intangibles a los cuales el consumidor le reconoce un valor), el proceso de entrega del mismo y el punto de encuentro con el cliente.
4. Correlacione (intente encontrar relaciones entre las variables del servicio, que afectan los resultados).
5. Trate de entender el significado de las relaciones personales en las diferentes culturas.
6. Incorpore mejoras cualitativas y cuantitativas en todas las decisiones, sistemas, estrategias e informes de desempeño en la empresa. Ej. encuestas de satisfacción externa, interna, mediciones de calidad en función del costo, oportunidad, consistencia, proceso, etc.
7. Ponga en práctica la mayor ventaja estratégica: "Hay que fortalecer la alianza entre los institutos de educación y capacitación y la empresa". No se olvide: La empresa debe ser parte del ambiente universitario a través de la currícula, la demanda de capacitación, la enseñanza de sus ejecutivos, el esponsorio de viajes, el mecenazgo de investigaciones, etc.

## EL GERENCIAMIENTO DE SERVICIOS

El gerenciamiento de Servicios es la habilidad para diseñar y controlar:

- El CBP, EBP (igual al CBP pero para el empleado) y las estrategias asociadas.
- El proceso.
- El punto de encuentro.

Para tener en cuenta:

"El desafío de la calidad de servicios se gana a través de varios puntos de encuentro, los cuales no deben ser casuales sino cuidadosamente planeados".

## SUGERENCIAS ADICIONALES

Para mejorar la calidad de los servicios que su empresa brinda le sugiero:

1. Trabaje en equipo con sus clientes internos: Establezca metas. Si algo llegara a fallar no busque en ellos a un responsable; revise el proceso, modifíquelo, capacite a su gente para que lo acompañe, y siga adelante.
2. La creatividad y la innovación son factores claves de éxito. Para estimularlas mire una buena película de ciencia ficción y preste atención a los efectos especiales; tome un curso de teatro o aprenda a bailar salsa; por sobre todo, riase y haga reír a su gente: el trabajo serio no se contradice con la diversión, y clientes internos alegres generan ideas y atienden mejor al cliente externo.
3. La creatividad y la innovación en servicios demandan nueva mano de obra (recuerde: Las máquinas no pueden reemplazar al hombre en el caso de los servicios, se crean nuevas fuentes de trabajo, se desarrollan nuevos mercados consumidores y se eleva el nivel de vida de la comunidad.
4. Destine el 5% del impuesto sobre sus ganancias (es deducible) al cogereamiento de proyectos comunitarios (ni donaciones, ni patrocinio), sobre todo aquellos que retiran del trabajo callejero a los niños; es una inversión a largo plazo en seguridad y en la creación de un mercado a futuro de sus servicios. Además es la mejor estrategia de recuperación ante un conflicto público, y tiene un gran efecto de marketing externo. Pero por sobre todo, es una caricia para el espíritu de toda la organización.
5. Elija capacitadores y evaluadores que se especialicen en el área de servicios. Las habilidades requeridas en el área de los servicios son radicalmente distintas a las del área de los productos.
6. Por último, tenga grandes sueños. Sólo de esta forma usted podrá ingresar al club de las personas que se recuerdan a través de los tiempos.

Intente aplicarlas y después me cuenta. ¡Buena suerte!



### REPARACION DE:

- BOMBAS
- TURBINAS-COMPRESORES
- VALVULAS-SELLOS MECANICOS
- MAQUINADO-SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE PLANTA DE PROCESOS CONTINUOS

**PRECERTIFICADOS BAJO NORMAS ISO 9000**

**EMPRESA DE SERVICIOS  
INDUSTRIALES MECANICOS S.R.L.**

**Roque Sáenz Peña 1940 – (5507) – Lujan de Cuyo Mendoza Arg.**

**Tel./Fax: 0054 61 982308 – Parque Industrial (061) 985249**