

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA DE SERVICIOS

- Introducción 9
- El cliente invisible 10
- Características del servicio 11
- Importancia del cliente 13
- Expectativas del cliente 16
- Superación de las expectativas 17
- El comportamiento heroico 19

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN DE SERVICIO

- ¿Qué es el servicio al cliente? 21
- El contacto con el producto 22
- El contacto con los documentos 26

CAPÍTULO 3

EL CONTACTO PERSONAL

- La actitud del empleado 29
- El aspecto exterior 30
- Señas de identificación 32
- Aspecto del entorno 32
- Forma de expresión 33
- La comunicación 35
- El lenguaje técnico 37
- Lenguaje gestual 38
- La honradez 39
- Distribución del tiempo 40
- Aspectos de organización 41
- Atención telefónica 41
- Atención a las reclamaciones 42

CAPÍTULO 4

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Desarrollo de un programa 45
- Sistemas ISO 9000 en empresas de servicio 53
- La norma ISO 9004-2 60. Alfonso Fernández Hatre

CAPÍTULO 5

MEDIDA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- Indicadores de calidad 65
- Medida de la calidad de servicio por el cliente 67
- Indicadores de percepción de calidad 72
- Medida de la calidad de servicio por la empresa 75
- El análisis de riesgos y control de puntos críticos 76

CAPÍTULO 6

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

- Superación de las expectativas del cliente 79

Factores que influyen en las expectativas 80
La eficacia 82
La búsqueda de un mundo nuevo 83
El libro de estilo del servicio al cliente 84
Características de las organizaciones excelentes 85

ANEXO I

EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 89

ANEXO II

EL CASO DE LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN 95

ANEXO III

EL CASO DE LOS SERVICIOS SANITARIOS 101

ANEXO IV

OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS 107.

CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Alfonso Fernández Hatre..

Capítulo I

Calidad en las Empresas de Servicios

LA EMPRESA DE SERVICIOS

CAPÍTULO 1

Introducción

La elevación del nivel de vida y la concentración en grandes organismos de prestaciones que anteriormente se realizaban de forma individual, como por ejemplo las que hace tiempo desempeñaban individualmente el médico y el maestro y hoy se desarrollan en grandes centros de salud o de enseñanza, han dado un gigantesco impulso a las empresas de servicios.

En la actualidad y en nuestro país, los servicios suponen más del 60 % de las actividades empresariales, porcentaje que tiende a incrementarse, así como el de los puestos de trabajo creados últimamente en este tipo de actividades, que ya supera el 80 % del total. La tendencia al incremento de estos porcentajes la señala el hecho de que en E.U. ya se encuentran en el 75 % y en el 90 % respectivamente.

El campo de las empresas de servicios es tan amplio que abarca actividades tales como los bancos, la hostelería, la ingeniería, el comercio y su distribución, los servicios públicos, los transportes y los anteriormente citados de sanidad y enseñanza.

La comunicación y estandarización han conseguido que los productos equivalentes sean iguales o similares, por lo que el campo de batalla de la competencia se centra muchas veces en el servicio. El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado.

Tradicionalmente se ha considerado que la filosofía y las técnicas de calidad eran aplicables solamente a las empresas industriales. Ello es debido a una cierta deformación profesional que tiene su origen en que la calidad, es de el punto de vista científico, se empezó a desarrollar como Control estadístico el proceso en industrias de producción en serie. Pero desde siempre han existido empresas de servicios que se han diferenciado de la competencia por una mejor política de servicio y ello les ha llevado a conseguir una posición de liderazgo en el mercado.

Las personas son en general cada vez más sensibles a una prestación de calidad, pero al ser el servicio un elemento más subjetivo y menos afectado por las nuevas tecnologías, el cliente aplica su capacidad crítica con mayor intensidad a los servicios que recibe que a los productos que consume.

Por otro lado, medir los resultados de la calidad del servicio resulta más difícil y complicado que poder apreciar la perfección de un producto, porque el servicio lo dan las personas y se percibe de una forma mucho más subjetiva. Existe además un gran riesgo en la creciente liberalización de muchos servicios que anteriormente se prestaban en régimen monopolio, como pueden ser las líneas aéreas, la comercialización de combustibles, o las compañías eléctricas. Esto ha dado lugar a una elevada competencia, con espectaculares reducciones de precios que pueden tener como consecuencia una notable disminución de la calidad de servicio. Todo ello contribuye a exagerar la creencia de que el servicio que se

vende es la imagen de la empresa. Conseguir que dicha imagen resalte ante los ojos del cliente puede ser vital para la supervivencia de la compañía, incluso a corto plazo.

El cliente invisible

La falta de calidad en el servicio habitual en un elevado porcentaje de los negocios se ilustra muy a las claras con la historia del cliente invisible, de la que todos hemos sido alguna vez humillados protagonistas. Un cliente entra en un local en donde espera ser atendido, como puede ser una tienda o una oficina pública. Ningún empleado parece haberse dado cuenta de su presencia aunque haya alguno que no esté ocupado con otros clientes. En estos casos siempre existe algún artículo que colocar en una estantería, un papel que es necesario leer con atención o un teléfono en el que mantener una larga conversación. El cliente invisible mira para uno u otro empleado, se mueve, carraspea, intenta hacer que se fijen en él. Todo en vano. Por fin, ha de hacer acopio de toda su decisión y dirigiéndose al empleado que más cercano se encuentra o menos agresivo le parece, comienza a hablar en el tono más humilde de que es capaz: “¡Por favor! ¡Podría usted decirme si...!” A veces, ni aún así consigue retornar al mundo de los seres visibles y si vuelve, aún se arriesga a recibir una contestación desabrida. “¿No ve Vd. que ahora estoy ocupado?”

Todo ello ocurre porque los empleados (seguramente eficientes y bien-intencionados), no han aprendido la primera lección, la más sencilla, la que más beneficios produce. “Cuando un cliente entra en el local, hay que atenderle inmediatamente y si todo el mundo está ocupado, alguien se encargará de pronunciar las palabras mágicas que convierten a los seres invisibles en clientes importantes y satisfechos: “¡Buenos días, señor! ¡Por favor, espere un minuto que enseguida le atendemos!”

Este ejemplo, que puede ser el paradigma del pobre servicio que recibe el cliente en general, justifica el que alguien haya querido explicar la razón de que en las calles céntricas de nuestras ciudades exista tan grande acumulación de establecimientos de todo tipo. “Tratan tan mal a los clientes que se necesita otro lugar enfrente para hacerse cargo de las ventas perdidas”.

Pero no debe servirnos de consuelo la generalizada pobreza en calidad de servicio, ya que no en todos los sitios es así como mostraremos a lo largo de este texto. Muchas compañías de servicios son conscientes de que un servicio excepcional suministra a sus clientes “experiencias deliciosas” y enriquecen la prestación con asesoramiento gratuito y personalizado sobre elección de las diversas alternativas posibles de acuerdo con el gusto del cliente.

Alguien se preguntará ¿Como pueden competir con ese tipo de empresas las que se dedican a hacer invisibles a sus clientes?

Aunque no siempre es posible dedicar al cliente una atención de este tipo, bueno será ofrecerle una imagen amistosa y de respeto. Que los clientes no se sientan ignorados, que no se consideren simples sujetos de un engañoso trato comercial, ni como un número que vaya a ser procesado en el ordenador.

Una reciente investigación de la lealtad de los clientes en la industria realizada por Forum Corporation demuestra que sólo el 14 % de los clientes que dejan de serlo lo hacen porque están insatisfechos de la calidad de lo que compran. Más de dos tercios abandonan porque consideran que el personal que está en contacto con los clientes es apático o poco servicial.

Sin embargo, el servicio amable y atento está fuera del alcance de las empresas que siguen el modelo de gestión tradicional.

Características del servicio

La adaptación de las teorías sobre la calidad de los suministros desarrolladas en su origen para los elementos materiales fabricados por las empresas industriales deben ser adaptadas para las empresas de servicios, incluso para los aspectos de servicio que deben desarrollar cualquier tipo de organizaciones.

Las características fundamentales de los servicios son las siguientes:

- *No son materiales, no se pueden inspeccionar previamente ni almacenar.*
- *Se facilitan simultáneamente con su elaboración.*
- *A veces el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.*

A todo ello podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro.

Mucho más que un café frío nos irrita la actitud desagradable del camarero que nos lo sirve y puede causar mayores perjuicios económicos un retraso en el plazo de un suministro que una elevación en el precio del mismo. Una encuesta realizada por una empresa consultora entre más de 2.000 usuarios ha revelado que los

clientes dan 5 veces más importancia a los aspectos de servicio que a los referentes al precio o a la calidad de los productos.

En el comienzo de este tercer milenio, la humanidad se encuentra en lo que podríamos denominar “Universo del servicio”

El hombre civilizado ha conseguido domeñar la energía mediante sofisticadas máquinas cada vez más automatizadas, dando lugar a procesos de fabricación de elementos y de conjuntos en los que cada vez se necesitan menos hombres y los pocos que aún persisten, apenas si tocan con sus manos las materias primas o los productos finales. El número de individuos dedicados a las industrias extractivas y manufactureras se encuentra en franca regresión y su lugar es ocupado de forma acelerada por los trabajadores del sector terciario.

El gran esfuerzo de la humanidad es el servicio. Proliferan las pequeñas o grandes empresas que se dedican a la comercialización o a la elaboración de intangibles, en parte porque su instalación requiere menor cantidad de capital y más reducidos conocimientos y ello da lugar a algunas características que identifican la actual situación de los negocios.

Destaca en primer lugar el elevado coste de los servicios, que suponen la más importante causa de la inflación y que tiene su apoyo en la exagerada demanda de una sociedad desarrollada que cuida mucho de sí misma y que genera suficientes recursos sobrantes, tras la atención a sus necesidades básicas de vivienda, comida y vestido.

En segundo lugar resalta la abundancia y a veces atomización de la oferta y la competencia despiadada que esto supone, lo que depara a muchas de las empresas de servicios una efímera existencia durante la cual no pasan de proporcionar a sus clientes un servicio deleznable.

Estas dos características señalan el camino de las grandes oportunidades de mejora que existen en la comercialización de servicios, debido al reducido nivel de excelencia del sector en general y a la posibilidad particular de mejorarlo, sin que la escasez de recursos pueda suponer un grave impedimento para ello.

Importancia del cliente

Que, como dice la canción, después de la salud y del amor, el dinero sea lo más apreciado por las personas puede ser muy discutible. Que para una empresa es lo más importante y la razón de su establecimiento y continuidad no soporta discusión alguna.

Para obtener dinero, la empresa está obligada a fabricar productos o prestar servicios, pero estas obligaciones no son más que engorrosas exigencias para conseguir la mayor cantidad posible de recursos económicos.

Pues bien, es el cliente el que aporta el dinero a la empresa. El que nos trae lo que más deseamos, la causa fundamental de la existencia de la empresa, quien nos tiene que dar la medida de todo, el individuo infiel y antojadizo que nos tiene sometido a sus caprichos.

Por más que piensen algunos, no es la producción lo más importante de la empresa, ni las compras, ni las ventas, ni incluso los empleados. Lo más importante es el cliente y el hecho de que sea el cliente el que pague, le convierte en el rey, en el dueño de la empresa, en la persona que siempre tiene la razón.

En un mercado de demanda, es posible que la escasez de algunos artículos incremente la importancia de los productos, pero en el mercado de oferta que es justamente en el que nos encontramos, la importancia la tienen los clientes, la prioridad se encuentra en conservar a los clientes antiguos y en buscar otros nuevos y la preferencia hemos de ponerla en dar al cliente el servicio que se merece.

Hablaremos aquí de otras entidades que no tienen una motivación económica, como pueden ser los organismos de la Administración, pero los principios a seguir son exactamente iguales ya que también la única justificación de su existencia es el servicio a los ciudadanos, que en este caso son sus clientes.

En la Administración se corre el riesgo de considerar que se administran servicios gratificables ya que el usuario no paga por ellos. Su nivel de exigencia, por lo tanto, no puede ser tan elevado como el de un cliente comercial. Olvidamos con ello su condición de contribuyente y que al aportar con sus impuestos, en dinero de curso legal, los recursos al erario, el Estado le ha prometido a cambio la prestación de unos servicios impecables y eficientes. Sea lo que sea, debemos hacerlo bien y considerar cualquier fallo que pueda producirse en el servicio como un suceso espantoso por el que debemos compensar al cliente, satisfaciendo su queja, si se produce, por completo y tan pronto como sea posible.

En resumen, los consumidores, cada vez más ricos y mejor educados comienzan a exigir excelencia a cambio de su dinero y demandan, un mejor tratamiento que en el pasado. Los clientes se consideran a veces,

además de insatisfechos, maltratados y engañados, mientras que los equivocados directivos de las empresas buscan la causa de su escasa rentabilidad en cuestiones técnicas o de economía interna.

Tener los intereses del cliente “en el corazón” no constituye una postura puramente altruista. Un cliente bien tratado durante y después de la primera compra, será un cliente fiel. Y cada cliente fiel representa una renta a largo plazo y un flujo acumulado de beneficios de compras futuras, especialmente si, como ocurre en la sociedad en que vivimos, su poder de compra se incrementa de forma considerable.

Caracterización del cliente

En los manuales de calidad de servicio se insiste repetidamente que es necesario prestar a los clientes una atención personalizada. Una cosa es atender al comprador o al ciudadano y otra atenderle personalmente; ambas son atención, pero la segunda comporta asumir que el demandante incorpora toda una serie de circunstancias personales que, necesariamente, obligan a modificar el comportamiento del prestador del servicio. La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos bien definidos: los empleados y los clientes.

Todas estas recomendaciones pueden ser consideradas utópicas ante la evidencia de clientes que por su carácter difícil impiden una correcta relación y en consecuencia anulan la posibilidad de ser objeto de un correcto trato. La pregunta que puede plantearse es: ¿Qué hacer con los clientes impertinentes? Se dice que no existen clientes problemáticos sino clientes

con problemas. La resolución de sus problemas puede conseguir la modificación de su talante.

Más que a las empresas industriales, a las organizaciones que suministran servicios les interesa sobremanera conocer a la perfección la caracterización de sus clientes ya que, además, suele ser mucho más variable que en el caso de adquisición de elementos materiales.

La técnica del marketing nos ayuda a conocer las preferencias del mercado y a definir los productos o servicios con el que hemos de satisfacerlo.

En el caso del servicio debemos ser muy cuidadosos y objetivos al desarrollar este tipo de estudios, dado que nuestro objetivo debe ser presentar una oferta de prestación selectiva y personalizada.

Servicio no es lo que nosotros nos imaginamos, sino lo que el cliente piensa que es. Para dar un buen servicio no es necesario dar lo mejor ni lo más perfecto, sino acertar en lo que al cliente le gusta y asegurar que disfruta al máximo de lo que se le da. En una palabra: tenemos que convertir a nuestros clientes en los mejores agentes publicitarios de nuestro negocio, para lo cual debemos, no solamente satisfacerles, sino fidelizarles a base de mantener con ellos una prolongada relación de colaboración y de confianza. La confección de una completa ficha de cliente ayuda sobremanera a conseguir este objetivo. A un cliente no deja de resultarle agradable recibir una tarjeta de felicitación por Navidades o el día de su cumpleaños, pero lo que verdaderamente puede interesarle o sorprenderle es que en el momento de un nuevo encargo la persona que le atienda recuerde sus características y preferencias, sus adquisiciones anteriores y la mayor o menor vinculación con el centro donde pretende suministrarse.

En la ficha, por tanto, deben anotarse los siguientes datos:

- *nombre y apellidos*
- *lugar y fecha de nacimiento*
- *dirección y teléfono*
- *diversas tallas o características personales*
- *preferencias generales*
- *servicios encargados o productos adquiridos*
- *condiciones de adquisición y de pago.*

Los datos iniciales de la ficha deben solicitarse con discreción, aunque la experiencia demuestra que por lo general los clientes suelen proporcionarlos sin reticencia alguna, al igual que se hace para la confección de tarjetas de pago. Posteriormente deben reflejarse en la ficha de cliente todos los encargos sucesivos, con lo que se tendrá un historial, no solamente de preferencias sino también de disponibilidades económicas y de hábitos de compra, que puede ser utilizado para la preparación de ofertas particularizadas o como fuente de datos para estudios estadísticos de mercado.

Expectativas del cliente

Repetidamente se ha señalado que calidad es conseguir la satisfacción del cliente y en nuestro caso particular debemos señalar como objetivo el alcanzar lo que podemos denominar como *“Excelencia en el servicio”*.

A fin de conseguirlo, bueno será que sigamos profundizando en los rasgos que caracterizan a nuestro cliente y en los deseos que debemos satisfacerle. Lo importante no es lo que nosotros pensemos sobre el servicio que debemos prestarle sino lo que piensa el cliente, aunque en modo alguno nos parezca razonable. A veces incluso se llega a forzar al comprador intentando convencerle de nuestras razones, entrando con él en franca discusión, pero debemos recordar que ¡nunca nadie ha ganado una discusión a un cliente!. Este argumento debían tenerlo bien presente algunos funcionarios de la Administración que, independientemente del cumplimiento de la normativa legal, se consideran por principio en posesión de la verdad.

Los clientes que intentan comprar un producto o recibir un servicio, no desean por lo general ningún producto o servicio determinado sino satisfacer una expectativa.

El cliente que entra en una ferretería a comprar un clavo, no tiene preferencia por un clavo determinado. Lo único que desea es colgar un cuadro en el comedor de su casa.

La completa satisfacción de un cliente pasa por la superación de sus expectativas. Para conseguirlo deberemos:

- *conocer a la perfección sus expectativas*
- *superar sus expectativas.*

¿Pero cuales pueden ser las expectativas de los clientes de una empresa determinada?. Mas o menos, viene a ser las siguientes:

- *Adquirir un producto o servicio que satisfaga su necesidad o su deseo.*
- *Obtener su satisfacción al menor precio posible.*
- *Si el producto es duradero, que soporte el plazo de utilización esperado.*
- *Mínimo de esfuerzos, complicaciones y averías posible.*
- *Recibir un trato agradable por parte del suministrador.*

Señaladas las expectativas reales de nuestro cliente, veamos ahora como podemos, no solamente satisfacerlas, sino superarlas para conseguir la auténtica “excelencia en el servicio”. A ello dedicaremos los capítulos posteriores.

Superación de las expectativas

Señalábamos con anterioridad que cuando el cliente adquiere un producto o un servicio, se ha creado unas expectativas respecto al servicio que va a recibir por parte del suministrador. La auténtica calidad en el servicio estará basada en la superación de las expectativas del cliente.

CALIDAD

CERO DEFECTOS Y EXTRAS

SATISFACCIÓN EXCESO DE CALIDAD

CERO DEFECTOS INDIFERENCIA IMPOSIBLE DE CUMPLIR

NIVEL ACEPTABLE DE CALIDAD INSATISFACCIÓN CONFORMIDAD

RECLAMACIÓN PREOCUPACIÓN

GRÁFICO COMPARATIVO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Calidad en las Empresas de Servicios

Alfonso Fernández Hatre

Conviene que se examine con detalle el gráfico expuesto, el cual compara los puntos de vista respectivos del suministrador y del cliente. La parte baja es la de la insuficiente calidad. El cliente está insatisfecho y el proveedor es consciente de que tiene problemas.

A medida que se va elevando el nivel de calidad y se alcanza la cota para la cual se cumplen las especificaciones por haber conseguido el objetivo señalado por el Nivel Aceptable de Calidad (NAC), el proveedor ve cumplido su objetivo mientras que él o los clientes siguen descontentos porque a nadie le satisface tener que soportar, de vez en cuando, un producto o un servicio con defectos.

El proveedor podría establecer como un objetivo a largo plazo llegar a alcanzar el punto de fabricación con “cero defectos”. Cuando llegase a conseguirlo, el cliente se encontraría en una actitud de indiferencia, ya que eso es, justamente, por lo que ha pagado y lo que espera recibir. Un ascenso posterior por la flecha de la calidad, añadiendo a la fabricación sin defectos alguna otra ventaja diferencial sería considerada como un despilfarro por parte del proveedor, pero ahí sería precisamente en donde podría garantizar la fidelidad del cliente porque le había dado algo más de lo que éste esperaba.

Debemos erradicar la idea de que el cliente es un “sufridor” del mercado, cosa que ocurre más veces de las deseables. Por el contrario, la gestión del proveedor en lo que se refiere al servicio del cliente debe optimizarse mediante la colaboración del personal que la presta, el cual responderá de forma ilusionada si se le plantea participar en las decisiones de forma inteligente y adecuada, convirtiendo su trabajo en una actividad sencilla, interesante e incluso divertida.

Recuerdo el caso de un camarero que me atendió en un saturado restaurante de Medina del Campo. Al preguntarme la marca de vino que deseaba tomar le dije que de la casa, pero no quedó claro si lo prefería blanco o tinto. Cuando me imaginaba que me lo iba a servir de la clase no deseada, o en todo caso, tendría que volver a preguntarme, con la consabida pérdida de tiempo, le veo llegar con una botella de cada clase. Escogí mi clase preferida y quedé satisfecho. El no perdió tiempo adicional.

Bien es verdad que la capacidad de iniciativa puede estar limitada por las propias responsabilidades del puesto. En este sentido es conveniente considerar que el operador de servicio se encuentra en el “punto caliente” en el cual se produce el contacto del cliente con la empresa de servicios.

Jan Carlzon, el presidente de las líneas aéreas escandinavas SAS, cuenta orgulloso la historia de una azafata de la compañía a la que se presentó un pasajero en el mostrador de chequeo diciéndole que había olvidado el billete en el hotel. La empleada le dio una tarjeta de embarque temporal, llamó al hotel para localizar el billete, envió un automóvil de la compañía para recogerlo y cuando el cliente entró en el avión, la azafata de vuelo le entregó su billete recuperado.

Este caso demuestra que para dar un buen servicio a los clientes, los empleados tienen que asumir riesgos por propia iniciativa y contar con la autoridad necesaria para poder poner al cliente por encima de todo.

Hay que romper con la desconfianza de los directivos hacia sus propios empleados y con la cómoda actitud del empleado de no asumir riesgos, porque “eso no es de mi departamento”, o... “tendré que consultar a mi jefe”.

En nuestro caso particular, los empleados de la empresa deben estudiar con interés si alguna modificación o ampliación de sus funciones o responsabilidades puede contribuir a proporcionar claramente un mejor servicio al cliente y en ese caso, proponer a sus jefes dicha modificación. Los empleados del servicio deben llegar a ser auténticos especialistas en el cliente

El comportamiento heroico

En la vida normal, los héroes y las heroínas sólo fructifican en las guerras y en las catástrofes. En el lenguaje de la calidad y de los servicios, se alude al comportamiento heroico como la más alta cima que se puede alcanzar para conseguir la satisfacción del cliente.

Esta intencionada exageración en el léxico, se utiliza para demostrar la profundidad de las actitudes de servicio al cliente, que se consideran perfectamente asumidas en las empresas consideradas como excelentes.

En los Almacenes Nordstrom, famosos por su mentalidad de servicio, que le han convertido en uno de los mejores negocios de América, Jim Nordstrom, su gerente acostumbra a repetir y a demostrar con los hechos que solamente considera que existen dos motivos para despedir al personal. Robar y tratar mal a un cliente. Mientras que los directivos practican la “religión del servicio”, exigen a sus empleados un “comportamiento heroico” a fin de satisfacer a los clientes.

Los directores que tienen fe en los resultados del buen servicio al cliente, realizan a veces gestos espectaculares para llamar la atención de sus clientes y de la propia organización, como puede ser compensar de forma extraordinaria a un cliente con el que se haya cometido un fallo. Estos gestos tal vez no tengan una justificación desde el punto de vista económico, pero proporcionan un espectacular rendimiento para indicar cual es la cultura imperante y los criterios generales de la compañía.

El comportamiento heroico es normal entre los empleados de Nordstrom. Una señora que había comprado en Mazy's, la compañía rival, se fue con un vestido sin envolver después de haber esperado largo rato para que se lo empaquetaran. Entró en Nordstrom en donde se apresuraron a envolverlo sin haber comprado nada. Uno de mis mejores amigos, hijo de un famoso peletero de Gijón, estaba presente cuando una señora presentó una reclamación porque se había estropeado la piel del cuello de un abrigo que había comprado

hacía tiempo. El peletero, sin discusión alguna, le dijo que se lo arreglaría de inmediato y sin cargo alguno por su parte. Posteriormente comentó con su hijo que la causa del deterioro se debía a que la piel no había soportado el ataque de los productos que utilizaba la señora para teñir su pelo. Mi amigo se quedó asombrado de la reacción de su padre, pues consideraba que no tenía por qué haber soportado la carga de algo que no era de su responsabilidad, pero su padre le contestó que era una cliente antigua y que era la forma de tratamiento de la reclamación que consideraba correcta.

Mi amigo no se quedó nada convencido, hasta que a los pocos días entró en la tienda la misma cliente, acompañada de una amiga que adquirió uno de los abrigos más caros de la tienda.

Capítulo II

Definición de Servicio

¿Que es el servicio al cliente?

Generalizando un poco, toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de nuestros productos o servicios no puede apreciar, ni por otra parte le interesa, lo que ocurre en el interior de nuestro establecimiento. Podemos tener unos procesos de producción impecables y fallar en entrega de los artículos o viceversa. En realidad el cliente sólo puede juzgarnos en el momento en que toma contacto con algo de nuestra empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que vamos a incluir en el amplio concepto de “servicio al cliente”: cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador. Este contacto se produce en las siguientes circunstancias:

Ceñiremos por tanto el contenido de esta obra a los momentos en que

DEFINICIÓN DE SERVICIO

Productos

Documentos

Persona a persona

Teléfono o correspondencia se produzca uno de los contactos descritos en el esquema anterior y precisamente éste será el ámbito al que deben ampliarse en el seno de la empresa los esfuerzos por establecer y mejorar el servicio al cliente.

La Calidad Total es un concepto tan amplio que nos cuesta llegar a desentrañar todo su benéfico contenido. La calidad del servicio es lo que complementa a la calidad de producto para que ésta se transforme en calidad total.

Esto nos puede dar una idea de la amplitud que la calidad del servicio alcanza en las empresas industriales. Desde la telefonista que recoge una llamada de un posible comprador con eficacia y cortesía, hasta el experto montador que supervisa la puesta en marcha de una instalación de elevada tecnología, están defendiendo la supervivencia de la empresa de la que reciben su salario. No son además elementos aislados en la cadena del servicio, sino que ésta comprende a todos los empleados y todas las funciones y operaciones de la compañía que deben regirse por la profunda convicción de que la satisfacción de cada cliente debe ser el objetivo, si no único, sí fundamental, de su trabajo diario.

El contacto con el producto

Independientemente de la perfección que pueda llegar a alcanzarse, todas las empresas de servicios pueden llegar a tener claro que el servicio al cliente supone la base de su negocio. Igualmente, los departamentos comerciales de las empresas industriales suelen dar al cliente el grado de importancia que en realidad tiene. Las organizaciones comerciales o de servicios vocacionalmente están volcados por el cliente, o eso es lo que en realidad todos ellos consideran.

Pero... ¿Hasta qué punto todo ello puede ser valorado por el auténtico cliente? ¿Qué grado de satisfacción puede encontrar el usuario de un elemento industrial, porque el Jefe de Ventas del suministrador haya invitado a comer a su propio Jefe de Compras, o éste último le haya conseguido sacar al primero un 3% de descuento en el precio del suministro?

El complicado tejido de las modernas redes industriales está basado en unas complejas relaciones, ajustadas a márgenes de tolerancia muy estrictos y no estamos hablando solamente de tolerancias dimensionales.

Cuando se está admitiendo que el coste anual de un stock puede representar el 20% de su valor. Cuando se contempla el montaje de una instalación complicada en el que todas sus partes deben estar perfectamente

programadas en el tiempo y en el espacio. Cuando se trata de poner en marcha un equipo tecnológicamente avanzado para el que se requieren unas precisas instrucciones de funcionamiento. Entonces no se puede considerar que la calidad del servicio se obtiene sin más que enviarle a nuestro cliente un delicado regalo por Navidad.

El servicio al cliente en una empresa que venda productos es algo que tiene la suficiente importancia como para confiárselo a personas que únicamente cuenten con un reconocido don de gentes o a los esforzados agentes de un departamento comercial que no acostumbran a contar con el respaldo de la totalidad de la empresa. El servicio al cliente requiere una perfecta planificación desde la propia gerencia y debe convertirse en la representación práctica del principio de la calidad total.

Puesto que el siglo XX puede considerarse como el siglo de la producción y de la calidad, el siglo XXI será el del servicio al cliente y éste, no sólo debe referirse a las empresas de servicios, sino que también se aplicará a las empresas industriales. Ello significa que el mercado cada vez afina más y si en la década pasada se exigía que nuestro producto encajara de forma perfecta en el conjunto que fabricaba el cliente, ahora se nos exige que nuestro servicio (del cual el producto es sólo una parte) encaje a la perfección en el proceso del cliente. Podríamos intentar desglosar cuales son las características principales del servicio en el momento en que el cliente toma contacto con el producto y de esta forma conocer en qué aspectos debemos basar nuestro más riguroso cumplimiento. Una enumeración de los mismos podría ser la siguiente:

- *cumplimiento de plazos*
- *agilidad en las entregas*
- *especificaciones*
- *cuidado en las entregas*
- *flexibilidad en el suministro*

Cumplimiento de plazos.- No podemos considerar que un proceso tiene suficiente calidad si no es capaz de garantizar la entrega de los productos en el exacto plazo que se había convenido o programado con el cliente. Las penalizaciones por retrasos ya no satisfacen ni a quien las sufre ni a quien las impone. Calidad es cumplir dentro de tolerancias las medidas nominales y una medida tan importante como la de la dimensión física es la medida del tiempo. Si no somos capaces de respetarla ¿Cómo podemos garantizar que vamos a cumplir las cotas señaladas en los planos? Se deriva, por tanto, como ineludible para alcanzar un adecuado nivel de servicio, la calidad en la gestión industrial, la cual debe integrar un correcto sistema de mantenimiento de las instalaciones y máquinas cuyas averías pueden producir retrasos en las entregas, una cuidadosa planificación de las operaciones y la suficiente dosis de motivación entre el personal que facilite las actuaciones extraordinarias requeridas por los posibles incidentes imprevistos..

Agilidad en las entregas.- Los actuales métodos de distribución comercial, imponen a los centros de producción una dinámica de suministro que, en muchos casos, puede suponer una medida de la competitividad. Entregar los suministros en los formatos que cada cliente necesita, según una secuencia más o menos programada y en los lugares y horarios que señala el comprador, representa un reto en la calidad del servicio que las empresas industriales suelen considerar ajeno a su especialidad y su cultura.

Los precios de los productos industriales son mucho más estables (y por lo tanto su valor real disminuye a lo largo del tiempo) que los precios de los servicios. Esto es un índice muy claro de lo que el consumidor actual valora con preferencia. Cada vez ocurre más, que el producto tiene muy poco valor al lado del servicio del que suele acompañarse.

Unos grandes almacenes de productos terminados pueden solucionar parte de la cuestión si somos capaces de gestionarlos con eficacia. Su enorme y estéril coste, dado que no añaden ningún valor al producto, debe intentarse ahorrar mediante la puesta en marcha de sistemas de producción lo más elásticos que sea posible. La mejora del servicio en lo que se refiere a agilizar las entregas debe empezar a conseguirse agilizando la fabricación.

Especificaciones.- Podríamos considerar que las especificaciones del producto corresponden al campo exclusivo de la calidad técnica y no al del servicio y esto será así en el caso de que dichas especificaciones existan, estén perfectamente definidas y el cliente además tenga una idea muy clara de aquello que le conviene.

Por desgracia, las cosas no siempre ocurren de esta forma, especialmente en los casos de suministros con un cierto grado de sofisticación. Repetimos una vez más el principio de que el cliente no desea un producto determinado sino satisfacer una expectativa. Podríamos pensar que los productos normalizados o pertenecientes a un catálogo bien definido deben de eliminar cualquier clase de incertidumbre, pero

simplemente con admitir que las normas no pueden reflejar más que las condiciones mínimas a cumplir por el suministro, estamos abriendo un enorme campo de indeterminación y de posible optimización del servicio. Nadie sabe tanto acerca de lo que es capaz de necesitar como el cliente. Nadie sabe tanto acerca de lo que es capaz de ofrecer como el suministrador. Si estos dos aspectos del conocimiento no se complementan en una valiosa conexión de los servicios técnicos de ambas organizaciones, no podremos asegurar que el servicio al cliente pueda superar un nivel aceptable. El suministrador está obligado a conocer el proceso técnico del cliente y las prestaciones de su producto final. El cliente debe intentar aprovechar todas las posibilidades del proceso y del servicio de su suministrador.

Todo esto no se puede conseguir sin un contacto técnico profundo y continuado, sin una cultura de colaboración y de búsqueda de beneficios repartibles para las dos compañías.

Cuidado en las entregas.- El punto en el cual debemos demostrar la calidad de nuestros productos no se encuentra al final de nuestra línea de producción. Ni siquiera se encuentra en la entrada de la fábrica o del almacén de nuestro cliente. La calidad de nuestro producto debe ser demostrada en el momento de su consumo o justo cuando nuestro cliente lo incorporan a su proceso.

Esto quiere decir que, aunque legalmente nuestra responsabilidad se termine con anterioridad, nuestra responsabilidad comercial persiste hasta que el cliente final procede a la utilización o consumo del elemento entregado. Las perfectas condiciones de embalaje, la clara marcación de los plazos de caducidad, la programación de las adecuadas maniobras de manipulación y transporte, la correcta presentación de los documentos de expedición o de embarque, deben suponer una preocupación ineludible para el proveedor, por muy F.O.B. que se haya concertado el suministro. Entre los conceptos que deben ser encuestados con el cliente, las perfectas condiciones de recepción de los productos deben tener un lugar preponderante, porque su incorrección puede estar anulando los efectos de una espléndida calidad del producto fabricado

Flexibilidad en el suministro.- Los clientes de las empresas industriales exigen, o sufren la exigencia, de una oferta cada vez más selectiva y personalizada. Los tipos cambian, los modelos tienen una corta vida y la voraz demanda consumista sólo se satisface con productos novedosos o cambios acelerados en las series, capaces de contrarrestar la desmesurada competencia del mercado.

Al igual que la calidad del servicio comercial también se demuestra en los matices del trato que se da a cada cliente teniendo en cuenta sus deseos, su carácter e incluso sus caprichos, la calidad del servicio industrial consiste en conseguir unos procesos flexibles para poder asumir las veleidades de la demanda. La óptima distribución de las máquinas en los talleres, la organización del flujo de materiales, la disminución a mínimos del tiempo de cambio de formatos. En una palabra, la convicción de que no se debe descansar hasta que el lote económico de fabricación se reduzca a la unidad, debe servir para garantizar a nuestros servicios comerciales que puedan seguir vendiendo ahora y explorando para el futuro los más recónditos nichos de mercado.

El contacto con los documentos

Otro punto de contacto impersonal entre el suministrador y el cliente es el que se produce cuando un papel o documento del primero llega a manos del segundo. ¿Cuántos programas de ordenador nos han parecido de muy baja calidad porque no éramos capaces de entender las instrucciones escritas en incorrecto castellano? ¿Cuántos productos de buena calidad se han rechazado en la recepción de una fábrica por no llegar acompañados del certificado exigido en el pedido?

Por no hablar de la publicidad, que pone en intenso contacto al cliente y proveedor y que necesitaría un cursillo completo para poder llegar a una intuición superficial de su potencial, son muchos los papeles que acompañan al suministro de un producto o servicio determinado: ofertas, catálogos, tablas de tarifas, especificaciones técnicas, albaranes, conocimientos de embarque, facturas, instrucciones de manejo, planos constructivos, etc.

Cuesta reconocer la influencia que estos documentos pueden ejercer sobre la imagen que el cliente tiene de la empresa proveedora, pero justamente es por estos detalles, a veces mucho más visibles que los productos, por los que seguramente va a ser juzgada la calidad total de la empresa.

Entre los documentos que requieren un extremado cuidado para garantizar la excelencia del servicio se encuentran los siguientes:

- *documentación del pedido*
- *documentación de la entrega*
- *asesoramiento tecnológico.*

Capítulo II

Definición de Servicio

Documentación del pedido.- No vale de nada echarle la culpa al cliente si el pedido adolecía de algún defecto, porque el que paga reconoce de mala gana sus defectos y tiene una tendencia natural a buscar un ajeno responsable. Es el proveedor el que, mediante una oferta que cubra todos los aspectos de la necesidad del cliente, debe preocuparse de garantizar la coincidencia de las necesidades del comprador con el suministro realizado.

Complementar los datos suministrados por el comprador no es tan difícil si se tienen verdadero interés en satisfacerle, consultando cualquier duda que pueda haber al respecto y asumiendo el criterio de que cualquier error que se produzca en el suministro va a causar serios perjuicios a ambas partes contratantes.

Documentación de la entrega.- Desgraciadamente nadie ha puesto interés en normalizar los documentos de las entregas de suministros. Nos encontramos entonces con múltiples y variadas exigencias en cuanto a los formatos exigidos para dichos documentos. Cuando una empresa organizada desea recibir albaranes que identifiquen los artículos entregados, facturas que guarden coherencia con el resto de los documentos de la compra y demás papeles que faciliten la labor burocrática, deberá implantar su normalización particular.

Asesoramiento tecnológico.- Hay un dicho americano que dice que “vender es solamente la mitad de la historia”. Un profesor que tuve hace tiempo me recordaba que “un negocio no se puede dar por terminado, hasta que el cliente vuelve a comprar por segunda vez”. También podemos utilizar el lenguaje coloquial para constatar que es obvio que al cliente no le podemos dejar “tirado” después de haberle “encajado” nuestro producto. Todos sabemos como se utiliza una cosa tan sencilla como un clavo, pero el valor de los productos sofisticados que el mercado adquiere cada día supera el 95% del importe total. Efectivamente, vivimos en un mundo tecnológico en el que los artículos que se adquieren son capaces de satisfacer gran parte de nuestras expectativas... ¡si somos capaces de manejarlos correctamente!

Desde un folleto de instrucciones escrito en español (de España), hasta una completa asistencia de puesta en marcha, si queremos que el cliente nos vuelva a comprar, debemos facilitarle la labor de sacarle a nuestro espléndido producto todo lo que con su optimizado diseño y su cuidadosa fabricación hemos conseguido alcanzar.

Pensar que el cliente tiene la obligación de conocer el producto que ha adquirido igual que su fabricante, o saber traducir y aplicar las elucubraciones idiomáticas de un japonés reciclado, es someterle a un menosprecio y condenarnos a hacerle llegar solamente la mitad del valor del artículo o de la instalación que le vendemos..

Capítulo III

El contacto personal

La actitud del empleado

La función servicio en su faceta de atención al cliente o al público en general se desarrolla mediante un contacto personal. De ahí que las cualidades del protagonista de esta función, tengan una importancia fundamental y deban ser objeto de estudio en el presente tema. Aunque tal vez sea caer en el terreno de las generalizaciones, conviene hacer previamente un apunte sobre la idiosincrasia de nuestro carácter nacional.

Cada país tiene sus propias cualidades, los escandinavos son muy racionalistas, los alemanes tienen fama de eficientes, los franceses se distinguen por la profundidad de su pensamiento. ¿Qué rasgos distinguen al carácter español?

Cualquier turista o visitante europeo podría decirnoslo de inmediato, ya que nuestro carácter abierto, amable y pleno de simpatía suele dejar una impresión agradable entre quienes pasan con nosotros una temporada de vacaciones. Puede decirse que el carácter español es el más adecuado para prestar un servicio de calidad. Podemos apuntar, por otra parte, que el mejor trato a las personas tiene una componente psicológica que apunta hacia la modernidad y a la juventud mental. Suele denominarse como actitud del “viejo cascarrabias” a la que incorpora señales evidentes de egoísmo, mal carácter, escasa disposición de servicio y talentos anclados en el pasado. Por el contrario, el estereotipo de “joven activo” representa signos claramente apreciables de eficacia, simpatía y preocupación por los demás. Como consecuencia de ello, estamos predispuestos a considerar más jóvenes y modernos a quienes nos han hecho objeto de un servicio esmerado, acompañado de buen trato personal.

Las cualidades que identifican la personalidad de los individuos en lo que se refiere a la prestación de un servicio están formadas por su aptitud y su actitud.

La **aptitud** agrupa a los conocimientos, experiencia y rasgos de carácter posiblemente apreciados en los procesos de selección. Son cualidades básicas para la prestación de un servicio de calidad y es obligación, tanto del empleado como de la empresa, mantenerlas, optimizarlas y adecuarlas mediante los procesos de formación y selección correspondientes.

La **actitud** está formada por cualidades voluntarias del individuo, mediante las cuales puede modificar, matizar o resaltar sus rasgos de carácter, adecuando su conducta y modelos de comportamiento al mejor desempeño de sus funciones de trabajo.

Siendo la actitud el objeto preferente de este apartado, señalaremos los rasgos que pueden afectar a la misma, en un listado inicial.

RASGOS DE ACTITUD

- *Aspecto exterior*
- *Señas de identificación*
- *Aspecto del entorno*
- *Forma de expresión*
- *La comunicación*
- *Lenguaje técnico*
- *Lenguaje gestual*
- *La honradez*
- *Distribución del tiempo*

Dedicaremos un apartado a cada uno de estos conceptos, estudiando la propuesta que se avanza en el texto e intentando llegar a conclusiones rigurosas y de posible aplicación en la práctica diaria.

Por poder estudiarse con el mismo tipo de tratamiento, dedicaremos también un tiempo de discusión a los siguientes aspectos:

- *Aspectos de organización*
- *Atención telefónica*
- *Atención a las reclamaciones*

El aspecto exterior

De todos es conocida la enorme importancia que para la mayor parte de la gente tiene el aspecto exterior de las personas. Incluso los que presumen de no darle importancia a su forma de vestir o de presentarse, están reafirmando con ello un rasgo marcado de su personalidad. Los militares se distinguen por el carácter guerrero de sus uniformes, mientras que los camareros intentan representar, con el color blanco de sus chaquetas, la limpieza utilizada en la preparación o tratamiento de los alimentos o bebidas que nos están sirviendo.

No debe desdeñarse, por tanto, la importancia de nuestro aspecto exterior en nuestra función de contactos personales. Dicha apariencia, que frecuentemente ha de ser un símbolo de nuestra personalidad y nuestros gustos, deberá tener en cuenta el impacto sobre las personas a las que tenemos obligación de atender. En nuestra forma de vestir, de peinarnos o de utilizar cosméticos o adornos, deberá estar representada nuestra capacidad de acogida a los posibles clientes, ya que el aspecto visual es el primer contacto que vamos a establecer con ellos.

Difícil sería establecer una norma fija que pudiera adaptarse a la mayoría de los casos sin poner límites estrechos a la libertad de cada uno, pero podemos establecer algunas normas orientativas que cada cual puede adaptar a su personalidad a sus gustos e incluso a sus posibilidades de vestuario.

Resulta fácil definir de forma genérica el estilo de la apariencia que debemos presentar, aunque no sea tan sencillo concretarlo en la práctica.

Debemos huir de los estilos agresivos y presentar un aspecto acogedor. Lo primero que hay que tener en cuenta es la edad típica de nuestros clientes, en caso de que fuese avanzada no significa que tengamos que utilizar tonos y modelos oscuros y tristes, ya que son las propias personas mayores las que huyen y rechazan esta forma de presentarse. Sin embargo

los estilos estridentes que algunas "tribus urbanas" han puesto de moda, sabemos que obtendrán el rechazo de muchos de nuestros clientes de más edad.

Otro aspecto rechazable es el desaliñado, por la sensación de escasa limpieza que puede producir en las personas a las que tenemos que atender. Con mayor razón se evitará cualquier descuido real en el aseo personal o limpieza de nuestro vestuario.

El aspecto utilizado en una empresa de servicios puede ser clásico tradicional, sin caer en la rigidez o pesadumbre, o sencillamente alegre, sin exageraciones manifiestas. En todo caso debe ir de acuerdo con nuestro carácter, ya que se acepta más una alegría en el vestir de una persona que tiene un carácter extrovertido, que en aquella cuya seriedad nos va a hacer pensar que solamente a nosotros nos trata con rigor. En casos concretos de atención a una clase específica de público, como puede ser un negocio de hostelería para juventud, habrá que adaptarse a lo normal para dicha clientela..

Procuraremos ofrecer al público nuestro mejor aspecto. Pulcros, elegantes y arreglados. Conviene huir de los excesos en los vestidos, peinados, adornos y perfumes y recordar que el acto de fumar o las señales evidentes de esta costumbre, no siempre son valorados en la actualidad.

Un ejemplo evidente del aspecto que debemos presentar en nuestro trabajo, nos lo dan los encargados o encargadas de los establecimientos comerciales de "alto standing", como boutiques, etc., quienes con su aspecto personal intentan crear una imagen de calidad que pueda hacerse extensiva a los productos o servicios que ofrecen.

Señas de identificación

Conviene llevar encima una etiqueta, o tener sobre la mesa un letrero, con nuestro nombre y apellido. De esta forma el cliente interpretará que le estamos ofreciendo una parte más de nuestra persona, algo más de nosotros. somos personajes enigmáticos o infranqueables, sino que desde el primer momento nos presentamos como las personas que somos y no como individuos inasequibles. En el caso de que nuestras señas de identificación se encuentren impresas en un prisma sobre la mesa, deberemos dedicar un mínimo de atención a que éste se encuentre visible y no quede sumergido bajo varios kilos de listados de ordenador o de carpetas con expedientes.

Si por otra parte y durante el transcurso de una conversación que se prolonga, le rogamos al cliente que se refiera a nosotros por nuestro nombre, le estaremos presentando un recordatorio del mismo para que pueda hacerlo con comodidad.

Por igual motivo, las señas de identificación no es necesario que se limiten a nuestro nombre y apellidos. Cualquier detalle de nuestra historia o nuestra personalidad que podamos introducir en la conversación o a lo largo de las gestiones, servirá para acrecentar el sentimiento de conocimiento y amistad que debe impregnar nuestro trato con el cliente.

Recordar también su nombre y utilizarlo para referirnos a él, evitará la frialdad del trato y favorecerá su sensación de comodidad.

Aspecto del entorno

Nuestro entorno de trabajo no es un territorio de nuestra propiedad ni algo que podamos utilizar exclusivamente para el desarrollo de nuestra personalidad o nuestros gustos. La mesa de trabajo, las paredes y el resto de mobiliario y utensilios, va a ser compartido con personas a las que queremos agradar y a las que deseamos que su estancia en nuestro entorno sea lo más satisfactoria posible, durante el tiempo que dure su gestión.

Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás. Por ello deberemos cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de nuestra mesa y de nuestro entorno. Evitar los restos de comida, recipientes con bebidas o café, bolsas u objetos que denoten nuestra preocupación por otros asuntos que no sean los de nuestros clientes y en general cualquier elemento que resulte ajeno a nuestra función.

La decoración del espacio debe estar muy estudiada y no ser simplemente resultado de la acumulación de nuestros más trasnochados recuerdos o de innumerables legajos cubiertos por el polvo de los tiempos. La sencillez debe ser la nota dominante y los objetos decorativos deben cumplir justamente esa misión, o sea, ser decorativos, lo que significa que su diseño o su aspecto debe responder a la función exclusiva de crear en los clientes un ambiente de comodidad y de eficacia.

Debemos hablar aquí de la necesidad de sacrificarnos por el cliente, renunciando a lo que posiblemente sería nuestro gusto particular a favor de lo que él espera de nosotros, en favor de la satisfacción de sus expectativas. Por lo general, para conseguir la sencillez, puede ayudarnos el contar los objetos decorativos por unidades. Si creemos que pueden ir bien las plantas, conformarnos con una sola planta, si los posters, un sólo poster. Igualmente un sólo reloj, una sola fotografía de nuestra familia, etc. Para conseguir un entorno

agradable, simplemente debemos pararnos un momento a contemplar el nuestro. Lo más probable es que nos demos cuenta que está alterado por los elementos que inadvertidamente hemos ido depositando y a los cuales nos hemos ido acostumbrando con el tiempo. Pues bien, este es el momento de proceder a su renovación con los criterios expresados anteriormente.

Forma de expresión

Inmediatamente después del aspecto externo, personal y del entorno, el contacto se establece mediante la expresión oral. El tono de voz y las palabras utilizadas pueden proporcionar una cálida acogida o por el contrario enfriar o exacerbar las relaciones con nuestros clientes.

Como en casos anteriores, debemos hacer uso de nuestra psicología y calibrar el estilo de expresión que debemos utilizar con cada cliente. Sin embargo debemos tener en cuenta que en la mayor parte de los casos las personas tienen menos conocimientos que nosotros de los productos o servicios de los que les estamos hablando y por lo tanto un estilo sencillo y claro ha de resultarles totalmente imprescindible para la comprensión de nuestras explicaciones.

El lenguaje oficial en Asturias es el castellano. En ese idioma vienen redactados los impresos y documentos y resulta conveniente su correcta utilización a fin de no añadir una mayor dosis de confusión en las personas. El empleado que se encuentre “cara al público” debe estar preparado, sin embargo, para la comprensión de formas de expresión “cerradas” o localistas y en estos casos pudiera ser aconsejable pronunciar alguna expresión asturiana, con objeto de no agudizar una diferencia de dicción que podría resultar humillante o despegada.

El empleado debe conocer y utilizar aquellas expresiones que por experiencia sepa que son correctamente entendidas por la mayoría. Si observa, por ejemplo, que la expresión “rellene usted este documento” no siempre es comprendida, puede cambiarla por “conteste usted a las preguntas de este papel”, al menos en los casos en que se de cuenta que trata con personas poco acostumbradas al lenguaje burocrático. Hoy día está muy extendido el tuteo en el tratamiento, en lugares de atención al público, pero no siempre es interpretado como una señal de respeto por parte de personas que han superado una cierta edad. Todo trabajo es un “rol”, o sea, un papel que hay que desempeñar con corrección y ésto es especialmente evidente en el trabajo de un empleado que debe procurar la máxima satisfacción a su cliente. Para desarrollar la obra correctamente es necesario saber el papel de memoria, pero ésto no siempre resulta suficiente para desempeñar el papel con convicción. El famoso método Stanislavsky de interpretación, adaptado en Nueva York por el Actor's Studio, señalaba la necesidad de meterse en el interior del personaje representado, de experimentar sus propias emociones y sentimientos. Este es el método a seguir para lograr la satisfacción del cliente mediante un trato emocionalmente esmerado..

Atender significa no solamente ocuparse, sino también preocuparse y humanizar el trato. En alguna oficina bancaria se han desarrollado sistemas prácticos para que los encargados de atender a los clientes sean capaces de ponerse en el papel de las personas de edad a las que tienen que prestar servicios. Para ello les invitan a trabajar con gafas untadas con vaselina o a contar billetes con los dedos vendados a fin de que experimenten las dificultades de los clientes con mala vista o con artritis en sus manos.

Las frases de rutina pueden saberse de memoria, pero hay que decirlas con emoción. La dirección de los grandes almacenes americanos “K-Mart” conocidos por su primoroso trato a los clientes, ordenó a las cajeras que les despidiesen pronunciando la frase: “Agradecemos su compra en K-Mart”, pero al pronunciarla mecánicamente los clientes

sólo escuchaban una frase rutinaria parecida a “Agradpranmar”, que no entendían por mucho que agudizaban el oído.

La comunicación

Uno de los mayores defectos de la especie humana reside en su dificultad para comunicarse con sus semejantes. El conocimiento de esta limitación y la voluntad para atajar esta carencia, puede mejorar de forma importante nuestra comunicación con los clientes, influyendo de manera notable en la satisfacción de los mismos, mejorando a la vez la eficiencia de nuestro trabajo. Se impone por tanto, esforzarse en establecer una comunicación clara en el lenguaje de quien ha de recibirla. Evitar los lenguajes tácitos ya que éstos pueden considerarse el cáncer de la comunicación. ¿Cómo me iba yo a imaginar que Vd. no sabía ésto? ¿Cómo no se le ha ocurrido pensar que había que aportar determinado documento? ¿Por qué no me hizo repetir las instrucciones que le dí, si no las estaba entendiendo? Son preguntas habituales que revelan una situación de incomunicación con las personas con las que tratamos.

Para atender hay que ser buen comunicador. La falta de comunicación habitualmente se produce por falta de interés, aunque la disculpa más habitual sea la falta de tiempo, o la distracción del informado.

Se han establecido para el correcto ejercicio de la Comunicación en el caso de atención al público cuatro momentos sucesivos.

Momentos de la comunicación

- 1.- *Acogida*
- 2.- *Escucha*
- 3.- *Información*
- 4.- *Asesoramiento*

En la **acogida** influyen los aspectos ya estudiados de entorno y aspecto exterior mediante los cuales se pretende que el cliente encuentre un ambiente confortable para el desarrollo de su gestión.

En el momento de la **escucha** se acrecienta el acercamiento creando un clima favorable para una correcta comunicación. Debe practicarse lo que se denomina “escucha activa” prestando la suficiente atención, demostrando interés, intentando percibir las emociones no manifiestas, procurando no emitir juicios de valor y evitando anticipar las conclusiones. Dado que el objetivo de la escucha es interpretar fielmente las necesidades del peticionario, se considera un buen método el de las respuestas reflejas, repitiendo su petición, así como concretar las circunstancias mediante las preguntas genéricas: ¿que? ¿cuando? ¿cuanto? y efectuar un control de comprensión afrontando delicadamente la exposición de un resumen iniciado con las frases:

- *Si no le he entendido mal...*
- *Según me ha dicho Vd....*

La fase de información requiere un acercamiento al estilo de expresión que más perfectamente pueda ser comprendido por el cliente, aproximándonos a su mentalidad y lenguaje. Resulta muy útil en esta fase utilizar la retroalimentación o “feed- conversación posterior, por medio de preguntas que se le pueden hacer o sencillamente haciendo que repita un resumen de back” con objeto de favorecer la perfecta información a los clientes a través de nuestra comunicación con ellos.

El feed-back consiste en obtener del informado la garantía de que la información ha sido correcta. A través de su lo que le hemos informado, podemos asegurarnos de que el mensaje le ha llegado con eficacia.

Debe insistirse en que para conseguir una mejor comunicación es necesaria una cierta dosis de aprecio por las personas, interesarse por ellas. Muchas veces, preguntas sencillas, referidas a su procedencia geográfica o a su situación familiar, pueden tener un efecto multiplicador sobre la eficacia de la comunicación.

La última fase de asesoramiento enlaza con la obligación de facilitar al cliente la elección necesaria para satisfacer sus necesidades, ayudándole a resolver sus dudas de decisión mediante la presentación de alternativas a la oferta presentada, si entendemos que ésta no le aporta la mejor solución para sus intereses. Esto, además de un acto de cortesía con nuestro cliente puede suponer un beneficio para la empresa por eliminación de inconvenientes futuros.

Y ahora vamos con algunos aspectos prácticos de la comunicación.

Cuando resolvemos un problema de un cliente... ¿tiene el cliente algún medio para comunicarnos que se ha resuelto el problema?

Cuando comunicamos algún dato numérico o dirección, la fecha de una visita posterior, o algún plazo que el cliente deba recordar, le haremos un gran favor si se lo anotamos en un papelito que pueda consultar en el futuro. Es frecuente que, por mucha atención que pongamos, se le olviden estas pequeñas informaciones en cuanto sale de la oficina, o se le presente alguna duda sobre ellas. Si es nuestro objetivo mejorar el servicio al cliente... ¿Por qué no se lo comunicamos? ¿Qué tal un letrero que advierta de tal intención?

El lenguaje técnico

En un reciente comentario sobre la resolución de la Administración en la que se encarece la “Atención individualizada a los ciudadanos” el autor se congratulaba de que la palabra “oficio” hubiese sido sustituida por la de “comunicación”. Pues bien, la gente de la calle no suele entender ni “oficio” ni “comunicación”, de modo que va llegando el momento de lla-marlo “carta” o todo lo más “escrito”.

Muchas veces nos encontramos con mensajes escritos que no entendemos. En una ocasión le fueron rechazados al Centro para la Calidad en Asturias unos avales presentados en Hacienda porque “no habían sido capturados por el Sicop”.

En las instrucciones de uso de una lavadora podemos enterarnos que “si vss querría colgar la flessible de scarico en un lavadelo use el sujeta-mangas de quita y por adjunto”

Podrían multiplicarse los ejemplos en los que el ciudadano de a pie es sometido al lenguaje esotérico de la Administración o de las organizaciones, con el agravante de que cada cuerpo o especialidad técnica, maneja distinto argot. La consecuencia para el cliente es una aguda incomprensión que a veces le incita a buscar intermediarios. Formulismos que han sido señalados como muletillas del lenguaje

administrativo:

- *“Teniendo en cuenta la precitada norma”*
- *“Se declara decaído en su derecho”*
- *“Ello no obstante, el derecho que le asiste...”*
- *“Oficiaremos a la Inspección, que girará visita...”*

o por el informático:

- *“interfaz gráfica de usuario estándar”*
- *“un puerto serie para ordenador subnotebook”*
- *“servidor remoto con teléfono celular”*

Es comprensible que los gestores se agarren a modismos de este tipo, no solamente por la fuerza de la costumbre, sino porque a veces son necesarias expresiones estándar y la traducción o la costumbre no ha acuñado todavía las más modernas que han de sustituirlas, pero el empleado de atención directa deberá hacer un pequeño esfuerzo por adaptar su lenguaje oral y escrito al que pueda ser entendido sin esfuerzo ni ayuda por la mayoría de los clientes.

Lenguaje gestual

“MacDonalds” recomendaba sus empleados que mirasen a los ojos de sus clientes, pero esta recomendación no siempre es adecuada ya que mirar a los ojos sin emoción resulta contraproducente.

El lenguaje de los gestos, tiene a veces más importancia que el de las palabras. Una cara malhumorada predispone hacia el malhumor a las personas cercanas.

Carlos Arguiñano ha dicho: “No se trata sólo de hacer las cosas muy bien. Es necesario agradar. En la televisión pienso que estoy en una cocina alegre. Con mala leche difícilmente vas a hacer un buen flan”.

Nuestra cara debe ser el reflejo de nuestro deseo de agradar y de nuestra eficacia al resolver los problemas de las personas. Una sonrisa, una cara alegre, pueden ayudar a mucha gente a realizar mejor una compra, u obtener un servicio determinado. Pueden también ayudar a disculpar esos errores que no somos capaces de evitar..

Además. una actitud optimista nos ayudará a obtener una mayor satisfacción de nuestro trabajo y hará resaltar el aspecto enormemente positivo de la calidad..

Algunos autores recomiendan no eludir el contacto físico con las personas. Ello puede ayudar a demostrar nuestra preocupación por el cliente. Un apretón de manos, unas suaves palmadas en la espalda durante la despedida, pueden beneficiar la calidad del trato, pero habrá que actuar con prudencia por si puede ser interpretado como un exceso de confianza.

El lenguaje gestual ha de alcanzar las actitudes que predisponen a los clientes a participar en la resolución de sus gestiones. Si las actividades que les corresponde realizar personalmente se les plantea como una obligación:

“Debe Vd. rellenar este impreso o traerme determinado documento” encontraremos una actitud de colaboración más precaria que si se lo planteamos como una asistencia que él nos puede prestar en la realización de nuestro trabajo: “ Sería una gran ayuda para mí que Vd. Rellenase los datos de este documento”

La honradez

El hecho de que intentemos satisfacer al cliente mediante un trato cordial y una calurosa acogida, no significa que podamos subordinar a esta actitud conceptos tales como la honradez y la sinceridad que le debemos como proveedores.

Si a una persona le fue mal con nuestro producto y encima recibe un trato incorrecto, acabará relacionando ambas circunstancias y juzgará que ha sido objeto de una estafa premeditada. Los clientes tienden a generalizar.

Si a un pasajero de avión, una azafata le dice que no puede servirle un refresco que viene en la lista de consumiciones, o nota que está ácida la nata del postre que le han servido, le quedarán dudas si los fallos de la compañía se extenderán también al estado de los motores del avión.

Algo que debemos desterrar de nuestra conducta es la mentira, ni siquiera para disimular un fallo de nuestra organización. Como bien dice el refrán infantil "la trampa rescampa" y las personas suelen tener mejor memoria que nosotros para los aspectos que se refieren a su problema. Si el cliente nos coge en un renuncio por haber intentado disculpar un error de nuestro servicio, perderá para siempre la confianza en nosotros y tenderá a realizar generalizaciones peligrosas.

A las personas hay que decirles la verdad en cuestiones que atañen a su servicio, aunque sepamos que no va a ser de su agrado e independientemente que procuremos ayudarlos con nuestros recursos profesionales y humanos a resolver la situación que nuestra contestación les crea.

La justicia se representa también en pequeños detalles como puede ser el respeto por el orden de llegada en una cola, o la prioridad establecida Según las normas para la resolución de las gestiones. Cualquier sospecha de favoritismo puede estropear una gestión impecable de todo el equipo.

Distribución del tiempo

La atención al público es uno de los más notables servicios al cliente. También uno de los que implica mayor grado de responsabilidad. En cualquier otro trabajo se cumple si se obedecen las normas y las recomendaciones de los jefes. Este no es el caso cuando se está tratando con personas. Si después de estar esperando tres cuartos de hora a que un funciona-rio quede libre, en el momento que me toca el turno veo que éste se levanta y me dice que lo siente pero es su hora de tomar el bocadillo, no podré considerarlo menos que un evidente menosprecio.

Lo mismo ocurre, si una vez que me está atendiendo personalmente, dicha atención se ve distraída por continuas o prolongadas llamadas telefónicas (y no digamos nada si compruebo que son particulares). Nadie puede discutir los derechos de un trabajador, pero éstos deben compatibilizarse con la eliminación de este tipo de anomalías. Si un empleado ve que se acerca su hora reglamentaria de descanso o interrupción de jornada, ha de esforzarse por comprobar que nadie está esperando por él en ese momento y si así ocurre, es su deber mínimo ponerle al tanto de la situación y aconsejarle que vuelva dentro de un rato o se dirija a un compañero o compañera de trabajo. El asunto también podría resolverse con un pequeño cartel que anunciase mis horarios de trabajo y descanso.

Una buena y ordenada distribución del horario de trabajo evitará la necesidad de desatender a un cliente para acudir a otro tipo de trabajo o tarea. La consideración de que la atención al cliente es prioritaria, ha de enseñarnos que deben ser mínimas las imprescindibles interrupciones que nos veamos obligados a ejercer sobre el compañero que le atiende.

En una palabra: nuestro tiempo debe estar tan ordenado como nuestra mesa de despacho..

Aspectos de organización

Por supuesto que todas las operaciones en nuestro trabajo suelen estar previamente organizadas. La forma de realizarlas también. Nos sorprenderíamos, sin embargo, si después de una pequeña reflexión nos diéramos cuenta de cuantos aspectos pueden ser modificados. Cuántas reformas podemos llevar a cabo por propia iniciativa.

Y es que la casuística que puede presentarse en el desarrollo de cualquier función es ilimitada. La distinta afluencia de clientes a lo largo de las horas del día o de los días del año. Las averías imprevistas que pueden producirse en los sistemas. Los distintos estados de ánimo de las personas. La calidad de una empresa de servicios se mide acertadamente por su capacidad de respuesta en los momentos de apuro y por el grado de iniciativa de la organización para afrontar nuevas situaciones.

El Citibank, uno de los más importantes bancos de Estados Unidos y al que se le adjudica el mayor crecimiento en estos últimos años ha puesto unos sensores en el suelo, delante de las ventanillas. Cuando los

sensores indican que hay mucha gente esperando, se destina más personal a los puntos de atención al público. Seguramente esta idea es aprovechable y lo más importante para ello no será la colocación de sensores, sino tener voluntad de acortar la espera de la gente.

Atención telefónica

Algunas de las reglas dadas para la atención personal tienen aplicación cuando se trata de la atención telefónica al cliente. Existen otras instrucciones específicas que deben ponerse en práctica para una mayor calidad del servicio.

Conviene diseñar unas fórmulas de recepción telefónica y despedida, al objeto de normalizar las frases más habituales. Con ello podrá agilizarse la comunicación dentro del ambiente de atención que debemos crear. Especial cuidado se dedicará al tono en que se pronuncian las mismas, huyendo de soniquetes rutinarios. Las primeras frases deben decirse despacio y de forma muy clara.

Dado que el cliente telefónico no puede ver nuestro nombre en el cartel de la mesa o en la etiqueta identificadora, será necesario comunicárselo al descolgar el teléfono o al iniciar la conversación, a la vez que le preguntamos el suyo junto con el motivo de su llamada..

Los carillones y musiquillas tan corrientes en las centralitas modernas, para distraer los momentos de espera de comunicación, son sencillamente exasperantes. No nos sorprendamos si después de pocos segundos sometidos a tal suplicio, nos encontramos con un cliente exacerbado o agresivo.

Si durante una conversación con un cliente exterior, alguien de la casa nos interrumpe en directo y procedemos a tapar nuestro auricular para que el cliente no se entere de lo que hablamos, será consciente de que le consideramos una perturbación engorrosa en comparación con otros asuntos importantes y urgentes que tenemos que resolver. Vale más que se entere de los que estamos hablando que seguramente no será ningún secreto. En el uso del teléfono, el tiempo tiene una importancia fundamental. Si en la atención telefónica a un cliente nos vemos obligados a interrumpir la conversación y soltar el teléfono para realizar alguna gestión complementaria, tendremos presente que la espera al teléfono se hace larguísima. No se puede rogar a nuestro interlocutor que espere un momento y tardar después dos minutos. En caso de que sean necesarios, se lo advertiremos al comunicante o cada cierto tiempo le avisaremos que seguimos en contacto.

Si al comenzar una llamada telefónica prevemos que se plantea un asunto que va a ser de larga duración, debemos aconsejar otra forma de comunicación, como puede ser que pase por nuestra oficina en donde podremos resolver su problema con mayor facilidad.

Utilizar, sin embargo, el teléfono para llamar a un cliente, puede suponer un signo de que nos preocupamos por él y por sus asuntos. Confirmar una entrega por este medio, adelantar algún dato importante o informar del avance de unas gestiones, pueden ser un buen método para mejorar el trato con nuestro cliente.

Atención a las reclamaciones

El tratamiento de las reclamaciones es, probablemente el problema más espinoso de la atención al cliente y conviene tener un procedimiento estándar para afrontarlo. Podemos pensar en el cliente como si fuera un globo. Al principio está deshinchado y se le puede meter fácilmente en el bolsillo. Pero tan pronto esté lleno de aire (de ira), ya no nos cabrá en ninguna parte..

Podemos aplicar una solución: reventarlo y mandarlo todo al diablo, pero entonces nos quedaremos sin cliente.

También podríamos soltarle de golpe la boquilla, con lo cual saldrá zumbando por todas partes hasta que se le acabe el aire. El problema es que no tenemos ni idea de adonde va a ir a parar. Un cliente en este estado puede acabar en el despacho del director, escribir una carta al periódico local, o terminar apareciendo en televisión en algún programa sobre consumo.

El método más aconsejable es dejar que el aire se escape gradualmente del globo, manteniéndolo firmemente sujeto en cada momento, hasta que se desinflen por completo y podamos volver a guardarlo en el bolsillo.

Para ello podemos seguir el método siguiente:

- *Mostrarnos comprensivos, pero sólo por el hecho de que el cliente está molesto.*

No disculparnos por la reclamación hasta que estemos seguros de que la culpa es nuestra. Decirle por ejemplo: "Lamento que esté molesto. Dígame cuál es el problema".

- *Escuchar sin interrumpir. Dejar que el cliente se desahogue*

- *Preguntar, asegurándonos de que son preguntas abiertas (empezar por preguntar qué, cuándo, dónde, cómo, quién o por qué); evitar las preguntas cerradas que provocan un sí o un no como respuesta.*

- *Aclarar los hechos. No excusarse ni justificar lo sucedido. Cuanto más tratemos de eludir la responsabilidad, más airado se pondrá el cliente.*
- *Llegar a un acuerdo sobre la forma de actuar que sea aceptable para ambos, para nosotros y para el cliente.*
- *Asegurarnos de que se actúa según lo convenido.*
- *Mantener al cliente informado de lo que está sucediendo*

Cuando estemos ocupados en una reclamación deberemos mantener una “actitud solucionadora”. No hablar de lo que no se puede hacer sino decir al cliente lo que se va a hacer. Iniciar alguna acción. Si alguien ha cometido un error, intentar solucionarlo lo primero, dejando para más tarde las recriminaciones internas. Demostrar al cliente que estamos interesados por su problema y deseosos de arreglar las cosas cuanto antes. Al escuchar una reclamación debemos hacerla nuestra, sin intentar pasar la pelota a otra persona. Es nuestra responsabilidad, nuestro problema y somos nosotros quienes debemos encontrar la solución. Las encuestas sugieren que un cliente insatisfecho cuenta su problema a entre once y trece personas, mientras que un cliente satisfecho sólo se lo cuenta a tres..

Por tanto, el procedimiento para tratar las reclamaciones tiene que funcionar y debe ser sencillo. Muchos clientes consideran la forma en que se solucionan las reclamaciones como la prueba de fuego de nuestro compromiso para mejorar el servicio.

Una encargada de reclamaciones utilizaba un sistema que le ayudaba a “quitar hierro” a las mismas. Cuando llamaba un cliente para reclamar, le contestaba: “Déme su número de teléfono. Lo llamaré yo para que no le cueste su llamada”. El cliente se quedaba tan sorprendido que le daba el número y ella lo llamaba inmediatamente. Incluso antes de conocer su reclamación, la muchacha le había demostrado lo importante que era él para la empresa y esto contribuía a desarmar al cliente.

Finalmente habrá que insistir en la necesidad de convertir las reclamaciones en oportunidades de mejora, ya que nos están señalando problemas de funcionamiento que si no se corrigen definitivamente, seguirán latentes en el sistema y acabarán produciendo más reclamaciones en el futuro.

Una forma de transformar un fallo en una oportunidad para que resalte nuestra capacidad de servicio no es otra que la compensación inmediata. Un fallo de limpieza en la habitación de un hotel fue compensado poco más tarde del momento de la queja, no permitiéndome pagar unas consumiciones que había realizado en el bar del establecimiento. Cuando me viene a la memoria el incidente me acuerdo más de la compensación que del fallo y de esta forma me ha quedado un concepto positivo del hotel.

Un cliente que reclama es como una muela con un flemón. Si se extrae o se trata el flemón con antibióticos se soluciona el problema al instante.

Si uno no se ocupa de él, el dolor irá aumentando gradualmente y la infección puede llegar a producir un grave problema. Del mismo modo, los rumores que hacen correr los clientes insatisfechos pueden anular el esfuerzo de toda la organización para mejorar.

Capítulo IV

Programa de actuación

Desarrollo de un programa

La calidad del servicio no debe considerarse como algo añadido, sino que debe estar perfectamente integrado en el sistema de gestión de la organización. Por ello es necesario considerar la preparación e implantación de un sistema de calidad para toda la entidad, el cual deberá tener en cuenta aspectos particulares de la prestación del servicio, como una actividad fundamental que es necesario diseñar, planificar, desarrollar y controlar mediante la aplicación del círculo de Deming, como cualquier otro proceso de la empresa.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN

CICLO PDCA

Peligro: Mejora sin implantar

Peligro: Falta de medidas e indicadores

Peligro:

Falta de análisis de resultados

Medidas correctoras y preventivas

Objetivos y procedimientos

Medidas y resultados

Implantación de procedimientos

Peligro:

Objetivos sin procedimientos

Para conseguir la mejor calidad en el servicio es imprescindible establecer un plan estratégico en el que se consideren los siguientes aspectos:

- *acopio de información relevante*
- *definición de lo que significa un buen servicio*
- *liderazgo del plan por parte de la más alta dirección*
- *selección y motivación del personal apropiado*
- *formación rigurosa en los aspectos del servicio*
- *comprobación de la mejora*

A continuación se expone cada uno de estos puntos al objeto de completar el desarrollo del programa.

Acopio de información relevante.- Se trata de conocer con fundamento cuales son las necesidades o expectativas de los clientes mediante el establecimiento de "Índices de percepción de calidad". Muchos empresarios y directivos abusan de su intuición dado que tal vez en el pasado les haya resultado provechoso, pero conviene no olvidar el principio enunciado anteriormente de que los clientes son los únicos jueces acerca de la calidad del servicio y no resulta tan difícil preguntarles su opinión sobre este asunto.

Algunas empresas utilizan sistemas de prueba y error como en el caso de Marks & Spencer, en donde a menudo intentan ser innovadores pero siguen considerando a los clientes como árbitros de la calidad de su oferta. En principio son sus expertos los que determinan los productos que deben ofrecerse como más adecuados. Si los clientes los aceptan, insisten en la oferta, si no es así, los retiran a las 24 horas.

Mediante diversas encuestas se han definido las prioridades consideradas por los clientes en la calidad del servicio y éstas se centran en las siguientes características:

- *Cumplimiento de especificaciones*
- *Fiabilidad*
- *Capacidad de reacción*
- *Comunicación*
- *Cortesía*
- *Honestidad*
- *Accesibilidad*
- *Conocimiento del servicio*
- *Comprensión del cliente.*

Definición de lo que significa un buen servicio.- Teniendo en cuenta las características de servicio consideradas como prioritarias es necesario preparar los protocolos o especificaciones de la prestación que se piensa suministrar. Todo lo que es comentado en otros textos respecto a la correcta preparación de procedimientos de fabricación o especificaciones de productos materiales es aplicable a la redacción de estos protocolos o procedimientos.

Será necesario, en primer lugar, dividir el servicio completo en procesos diferenciados y establecer procedimientos o definiciones para cada uno de ellos, procurando que no quede ninguna actividad importante sin considerar. El establecimiento de protocolos atenderá al criterio de redactar todos aquéllos cuya ausencia pueda tener un efecto negativo sobre la calidad y su redacción se llevará a cabo mediante la aplicación de un estilo concreto y conciso, fácilmente entendible por el personal.

Los procedimientos de servicio dejarán claramente establecido lo siguiente:

- *la secuencia de operaciones y la forma de realizarlas*
- *las responsabilidades personales de los implicados*
- *las necesarias asignaciones de recursos*
- *el calendario y momento de las operaciones*
- *los controles y registros de calidad*

teniendo en cuenta que no conviene establecer unas normas demasiado engorrosas y complicadas, sino que más vale mejorar la cultura de servicio de los empleados a fin de que puedan adaptarse con naturalidad a las variadas condiciones que en la realidad pueden presentarse.

En la implantación de dicha cultura debe estar implícita la auténtica "misión" de la empresa, sin limitarse a la estricta definición del producto o servicio que se intenta vender. En este sentido la empresa Tetra Pack

declara no vender envases solamente, sino que desarrolla, produce y vende completos sistemas de envasado higiénico para la comercialización de productos alimenticios. Como objetivo de calidad ha establecido que un envase debe ahorrar más de lo que cuesta.

Igualmente Lee Iacocca, el renombrado antiguo presidente de Chrysler, definió la "misión" de la empresa como una serie de derechos de sus clientes..

- Todo ciudadano tiene derecho a un automóvil de calidad
- Todo ciudadano tiene derecho a protección permanente
- Todo ciudadano tiene derecho a trato amistoso y honesto
- Todo ciudadano tiene derecho a un servicio eficaz
- Todo ciudadano tiene derecho a expresar su disgusto

También la famosa agencia de vacaciones Club Med promete seis puntos a sus clientes:

- 1.- *todo funciona*
- 2.- *todo está limpio*
- 3.- *todo es hermoso*
- 4.- *hay libertad de elección*
- 5.- *todo se puede usar de inmediato*
- 6.- *se pueden practicar deportes o habilidades nuevas*

Liderazgo del plan por parte de la más alta dirección.- El Liderazgo es la optimización de la función de dirección. Aleja del concepto tradicional del mando de personas todo lo que pueda tener de negativo en el sentido de que

los directores fuercen a sus subordinados a realizar actividades en contra de su voluntad y de su gusto. La palabra líder nos trae reminiscencias de la vida deportiva en donde sirve para designar a alguien que ocupa el primer lugar en una carrera o torneo y todos los demás van tras de sí, intentando seguir su paso y emulando su esfuerzo y su decisión. Si quisiéramos buscar una actitud radicalmente contraria a la del liderazgo la encontraríamos en los pastores o vaqueros que van tras la manada o rebaño empujando las reses con sus gritos y voces e incluso a veces, con los golpes de sus varas o los ladridos de sus perros de guarda.

Lo que distingue fundamentalmente el liderazgo de la dirección tradicional es que el líder reconoce valores en los individuos de su equipo, e intenta aumentar, resaltar y apreciar esos valores mediante acciones de formación y

actitudes de estímulo y de modificación del ambiente de trabajo. La práctica del liderazgo no es una técnica sino un arte. Debido a ello muchos empresarios y directivos creen que están especialmente dotados para ejercer esta cualidad, pero lo que en realidad ocurre es que consiguen la obediencia de su personal e incluso su asentimiento y "buena cara" por medio

de la agresividad en el trato o apoyados en posturas paternalistas que no calan en la mentalidad de las personas. Son generalmente personas pagadas de si mismas que por haber alcanzado un éxito empresarial por encima de sus cualidades, creen que el sistema correcto de tratar a sus empleados es el que ellos practican y todo lo demás son utopías que ni siquiera merece la pena ensayar.

Este tipo de jefes suelen ser poco dados a escuchar a los demás, dado que están muy ocupados escuchándose a si mismos. Pero el líder debe escuchar para poder conocer los objetivos y las inquietudes de las personas de su equipo e integrar esos objetivos particulares en los objetivos generales de la empresa, cosa que, pensándolo bien, no resulta tan difícil.

Los líderes se ganan la confianza plena de sus colaboradores demostrando de forma manifiesta ser personas honradas, firmes en sus juicios y en quien se puede confiar. Como señala Peter Drucker: "La más apreciada condición de un liderazgo efectivo es la posibilidad de generar a su alrededor un halo de confianza. De otra forma no tendría seguidores

y la mejor definición de un líder es aquél que crea seguidores"

Puesto que la actividad fundamental del servicio se realiza en los puntos de contacto con la clientela, suelen distinguirse los líderes en este campo por su presencia en los lugares de atención al cliente y por la frecuencia con que a veces desempeñan dicha atención de forma personal. Esta actitud influye, no solamente en los clientes sino sobre todo

en los empleados que se ven respaldados en su trabajo, en sus actitudes de servicio y en su interés, dado que también “el jefe” parece envidiar su puesto de trabajo hasta el punto de demostrar su apetencia por desempeñarlo personalmente.

Selección y motivación del personal apropiado.- Como anteriormente quedó escrito, las características del servicio al cliente se parecen más a un arte que a una técnica, pero esto no quiere decir que al igual que otras manifestaciones artísticas como la pintura o la música, no sea necesario conocer una serie de técnicas que van a permitir el desarrollo de las cualidades personales que optimizan la calidad del servicio. Por ello, en la selección de personal se debe elegir aquéllas personas que manifiesten unas condiciones innatas para la atención del cliente, como pueden ser: agradable presencia, carácter extrovertido y simpatía personal, pero sin olvidar los siguientes criterios:.

- a) la manifestación de una disposición vocacional para prestar un correcto servicio al cliente debe considerarse como una condición indispensable. Muchas personas que por su carácter podrían desempeñar aceptablemente trabajos de trato directo con la clientela no demuestran una voluntad clara de poder realizarlos con entusiasmo.*
- b) por el contrario, personas que de forma natural no contaban con las cualidades necesarias para el trato directo con clientes, han logrado ser especialistas en su trabajo gracias a la firme voluntad de querer conseguirlo y la adopción de técnicas de comunicación y trato personal apropiadas.*
- c) en la consecución de un buen servicio existen muchas actividades que se realizan “entre bastidores” y como labor de apoyo a las personas que están en contacto con los clientes. Para este tipo de tareas se necesita, más que nada, conocer el oficio y en este sentido debe orientarse la selección, sin que en ningún caso se obvие la exigencia para estas personas de una auténtica vocación de servicio que han de poner en práctica en el desarrollo de su especialidad.*

El servicio al cliente implica una peculiar filosofía humana. No se trata solamente de realizar correctamente un trabajo, sino que además debe llevarse a cabo con entusiasmo, a fin de que el cliente pueda llegar a apreciar una atención exquisita y personalizada. La motivación del personal debe ser, en este caso, especialmente cuidada. La dirección debe “crear” en la importancia extrema del trabajo que se lleva a cabo. El personal debe captar esa creencia, demostrable con actitudes y con programas de mejora continua. No valen sólo las palabras. La motivación debe mantenerse mediante el desarrollo de un sistema de apreciación del nivel de satisfacción del cliente y de la modificación de los procedimientos de trabajo susceptible de elevar ese nivel.

Formación rigurosa en los aspectos del servicio.- Se trata de hacer sentir al cliente la sensación de que está bien tratado, que es algo importante para la organización y que los objetivos de ésta sólo se cumplen si logran conseguir su satisfacción. Pero ésto no se consigue sólo con buenas intenciones..

El personal debe conocer lo que vende. Resulta habitual encontrarnos con empleadas de agencias de viaje que limitan sus conocimientos a lo que ya está escrito en los folletos, vendedores de tiendas especializadas que lo único que conocen es el precio de los artículos y camareros que desconocen los platos ofertados en la carta del restaurante.

La definición de lo que significa un buen servicio, considerada como el primer paso del plan, debe suministrar material suficiente para que los empleados puedan alcanzar una formación rigurosa en las actividades a desempeñar, sin que la especial índole de las mismas haga pensar que las enseñanzas han de impartirse con más ligereza que cualquier otra actividad con mayor carga tecnológica.

Los procedimientos de trabajo deben detallar todas las actividades que se consideren fundamentales y su aprendizaje por parte del personal afectado se llevará a cabo con la mayor seriedad. Se utilizarán textos de enseñanza suficientes y didácticos y la formación se apoyará con el entrenamiento y las demostraciones prácticas que sean posibles y convenientes.

El rigor en la formación se demostrará con la valoración de los conocimientos adquiridos mediante los oportunos sistemas de evaluación y la homologación de la eficiencia sobre el propio puesto de trabajo. La formación de reciclaje estará apoyada sobre los resultados de las mediciones de calidad del servicio realizadas, reveladas por auditorías internas o por encuestas de los clientes.

Comprobación de la mejora.- Al igual que en cualquier otra actividad, es necesario completar el círculo de Deming mediante el control exhaustivo de la calidad del servicio. Aunque a primera vista no lo parezca, la calidad del servicio es un valor medible. Es muy frecuente hablar del índice calidad/precio a la hora de

expresar la opinión del cliente de una empresa de servicios. Los indicadores, ya sean objetivos (medidos por quien presta el servicio) o subjetivos (medidos por el receptor-consumidor del servicio), suponen el punto de partida del diseño del servicio.

Existen varios métodos para obtener información acerca del servicio prestado y algunos de ellos, como las encuestas, son ya ampliamente utilizados por algunas empresas. Su efectividad tiene lugar sin embargo, con un carácter estadístico y no pueden acercarnos a una medición aquí y ahora de la calidad del servicio que, en particular, se presta a cada cliente..

Por ello, pueden complementarse estos sistemas con un particular interés por conocer la percepción del servicio que está obteniendo cada cliente determinado. A diferencia de las encuestas por escrito o la presentación de quejas o sugerencias, las preguntas interesadas que se pueden hacer a los clientes con quienes se contacta, pueden desatar la lengua de los usuarios y estimularles a comentar aspectos del trabajo de la organización desde un punto de vista exterior, que pueden resultar muy útiles para mejorar la prestación ofrecida.

A tal fin, convendría disponer de algunas preguntas estándar preparadas de antemano para poder deslizarlas con naturalidad en la conversación con los clientes. ¿Le parece a Vd. adecuada la calidad de nuestro producto?

¿Tiene Vd. alguna queja de nuestro servicio o podría sugerirnos algo para mejorarlo? ¿Le ha resultado fácil tomar contacto con el encargado de solucionarle el problema? Con ello puede cumplirse el doble objetivo de satisfacer al cliente al interesarse por él y se acopiará una valiosa información respecto a la manera de actuar. La importancia alcanzada en la medición de la calidad del servicio viene resaltada en los proyectos de nueva redacción de la norma ISO 9001 para el año 2000, que en su apartado 8.2.1.1 dice lo siguiente:

“Medida de la satisfacción del cliente

La organización establecerá un proceso para obtener y supervisar informaciones y datos sobre la satisfacción del cliente. Se definirán los métodos y medidas para obtener información y datos sobre la satisfacción del cliente y la naturaleza y frecuencia de las revisiones. El proceso demostrará el nivel de la confianza del cliente en la entrega de los productos y/o servicios conformes, suministrados por la organización. La organización llevará a cabo medidas apropiadas para establecer mejoras internas. La efectividad de las medidas puestas en marcha serán evaluadas periódicamente.”

Dedicaremos a este concepto la totalidad del siguiente capítulo..

Sistemas ISO 9000 en empresas de servicio

Los sistemas de aseguramiento de la calidad reglamentados por la serie de normas ISO 9000-94 están preferentemente orientados hacia las empresas industriales. Sin embargo muchas organizaciones de servicio han utilizado la norma para definir su sistema de calidad, simplificando y adaptando a sus actividades las prescripciones de la misma y de esa forma poder obtener el Certificado de Registro de Empresa correspondiente.

A continuación se expone un resumen de las prescripciones de la norma ISO 9001-94 aplicables a una empresa de servicios genérica. Se han suprimido totalmente varios artículos, identificados en el índice de los mismos por estar impresos en letra normal, mientras que el resto se escriben con negrita.

Norma ISO 9001

La Norma "ISO 9001. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa" es aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados ha de ser asegurada por el suministrador durante varias fases que pueden incluir **el diseño, la producción, la instalación y el servicio postventa.**

4.1.1 Política de la Calidad.

4.1.2 Organización.

4.2 Sistema de la Calidad.

4.3 Revisión del contrato.

4.4 Control del diseño.

4.5 Control de la documentación y de los datos.

4.6 Compras.

4.7 Control de los productos suministrados por los clientes.

- 4.8 Identificación y Trazabilidad de los productos.
- 4.9 Control de los procesos.
- 4.10 Inspección y Ensayo.
- 4.11 Control de los equipos de inspección, Medición y Ensayo.
- 4.12 Estado de inspección y ensayo.
- 4.13 Control de los productos no conformes.
- 4.14 Acciones correctoras y preventivas.
- 4.15 Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega.
- 4.16 Control de los registros de la Calidad.
- 4.17 Auditorías internas de la Calidad.
- 4.18 Formación.
- 4.19 Servicio posventa.
- 4.20 Técnicas estadísticas.

4.1.1 Política de la Calidad

En este primer apartado, la norma señala que la dirección ejecutiva de la organización debe tener **definida su política** de calidad con el fin de que todo el personal conozca los objetivos de calidad que ha señalado y sea consciente de su compromiso para alcanzarlos. Esta política debe orientarse hacia la satisfacción del cliente. A fin de que el personal de la organización esté perfectamente informado, dicha política se reflejará en **un documento que pueda conocer y entender todo el personal**, asegurándose la dirección que los principios expuestos son practicados y su vigencia se mantiene por todos los empleados, incluida la cadena de mando.

4.1.2 Organización

Responsabilidad y autoridad.- La norma establece como criterio que todo el personal que dirija o ejecute un trabajo que incida sobre el servicio, o controle de alguna forma su calidad, tenga bien **definidas sus responsabilidades** con relación a las actividades de perfeccionamiento de dicho servicio, mediante la prevención e identificación de problemas, aportación de las soluciones convenientes dentro de estructuras establecidas de antemano y comprobación de que dichas soluciones se ponen en práctica con objeto de que no vuelvan a presentarse incidencias por el mismo motivo.

Recursos.- Se insiste en la importancia de identificar y asignar también recursos humanos **necesarios** y suficientemente **aptos** para la dirección y ejecución de un servicio de calidad.

Representante de la dirección.- La norma alude en este caso a la conveniencia de establecer la figura del **Jefe** o Coordinador **de Calidad** como representante de la dirección en la gestión del sistema. Dicho representante debe **asegurar la implantación y mantenimiento** del sistema de calidad e informar de su funcionamiento a fin de que la dirección utilice sus revisiones como base para la mejora del sistema de calidad.

Revisiones por la dirección.- La dinámica de la mejora continua implica la revisión periódica y frecuente, en **plazos señalados previamente**, de la política y todos los componentes del sistema de calidad, como pueden ser el propio sistema, los procedimientos que definen los procesos y las instrucciones de trabajo..

4.2 Sistema de la Calidad

Generalidades.- Establece la norma como imprescindible la redacción y revisión continua de un documento al que denomina **Manual de Calidad** que contenga el sistema de calidad adoptado, incluyendo los **procedimientos e instrucciones de trabajo** necesarios para conseguir que los servicios estén de acuerdo con las especificaciones establecidas. Menciona también que los procedimientos deben ser adecuados a la importancia y complejidad de los trabajos y a las características de la empresa y de su personal en lo que respecta a su formación y adiestramiento.

Planificación de la calidad.- Se establece la necesidad de preparar "**Planes de calidad**" en forma de procedimientos documentados, para aquellas labores no repetitivas, identificando los controles adecuados para cada fase de ejecución, señalando los criterios específicos de aceptación y rechazo y registrando los resultados de la forma más conveniente.

4.3 Revisión del contrato

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para revisar todos los contratos que se establezcan con los clientes. Dicho procedimiento estipulará las siguientes actividades de revisión: La precisa **definición de especificaciones** de los servicios objeto de las ofertas, con anterioridad a su presentación, que responden con exactitud a las necesidades solicitadas por los clientes y que se posee la capacidad suficiente para conseguirlas. Que dichas especificaciones reflejadas en los contratos o pedidos, con anterioridad a su aceptación, **responden con exactitud a las reflejadas en la oferta** o han sido objeto de acuerdo previo con el cliente. La norma admite la posibilidad de pedidos verbales, únicamente en el caso en que las especificaciones hayan sido determinadas mediante acuerdo previo con el cliente.

Modificaciones del contrato.- Se contemplará la actuación y responsabilidades en el caso de que el contrato sufra modificaciones las cuales serán comunicadas a los afectados y quedarán convenientemente documentadas.

4.4 Control del diseño

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para controlar y revisar que todos los diseños están de acuerdo con las especificaciones establecidas.

Planificación del diseño y del desarrollo.- Se señala la necesidad de establecer una planificación de las actividades de diseño del servicio, asignando responsabilidades, definiendo relaciones orgánicas y técnicas, precisando la correcta transmisión de la información, y aplicando a cada actividad los medios más idóneos y las personas que dispongan de la capacidad adecuada.

Datos de partida y finales del diseño.- Se determinarán lo más concretamente posible los datos de partida del diseño o **necesidades que debe cubrir el servicio** a diseñar, eliminando ambigüedades y contradicciones, y a través de un proceso creativo llegar a designar documentalmente los datos finales de diseño en forma de **definición del servicio**, señalando los criterios de aceptación y rechazo y las características críticas en cuanto a calidad.

Revisión, verificación y validación del diseño.- A lo largo del proceso de diseño se **realizarán revisiones** de sus resultados, participando en las mismas representantes de los departamentos que vayan a verse afectados por dichos resultados y **cualquier otro experto** que pueda aportar mejoras en el diseño del servicio. Las revisiones y sus efectos deberán estar documentados y registrados. Igualmente durante el desarrollo del diseño y en especial, al finalizar el mismo, se realizarán verificaciones mediante la **revisión de datos y resultados**, comparación con otros diseños similares y realización de pruebas para comprobar la corrección de los datos finales y su adecuación a las necesidades de los usuarios.

Cambios del diseño.- Cualquier modificación que se realice en el diseño terminado debe ser estudiada y aprobada por **personal expresamente autorizado** para ello.

4.5 Control de la documentación y de los datos

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para controlar la documentación del sistema de calidad. Toda ella puede estar documentada en soporte papel o informático.

Aprobación y distribución de los documentos y de los datos.- Es necesario garantizar que los documentos del Sistema de calidad a los que el personal afectado tiene acceso son los **vigentes** y se consideran como correctos. Para conseguirlo, estos deberán **aprobarse** por personal autorizado y existirá una **lista conocida por todos**, en la que se indique la versión o edición vigente de cada uno de ellos. Los documentos aprobados y vigentes se encontrarán disponibles en los lugares de trabajo, a disposición de quienes deban consultarlos para efectuar correctamente las operaciones o ejecutar adecuadamente los servicios. En cuanto pierdan vigencia se retirarán de inmediato a fin de que nadie pueda confundirlos con los vigentes.

Cambios en los documentos y en los datos.- Los cambios y modificaciones en los documentos del sistema de calidad serán realizados y aprobados por las personas o departamentos expresamente designadas para ello,

quienes contarán con toda la información necesaria para llevar a cabo su función. Los documentos revisados procurarán identificar los motivos de la última modificación.

4.6 Compras

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar un procedimiento para garantizar que los productos o servicios adquiridos se reciben de acuerdo con las especificaciones determinadas para los mismos.

Evaluación de subcontratistas.- Para conseguir lo anterior, los servicios deben adquirirse a suministradores subcontratistas) previamente **evaluados y seleccionados**. Los criterios de selección tendrán en cuenta el compromiso de los productos que se adquieren y su influencia sobre la calidad del servicio final. La evaluación se realizará **auditando el sistema** de calidad del subcontratista y el informe positivo de dicha auditoría establecerá el aseguramiento de la calidad del proveedor seleccionado, el cual se mantendrá, mediante el control de los registros de calidad de los productos o servicios suministrados, los cuales serán comprobados y archivados.

4.8 Identificación y trazabilidad de los productos

Se señala la obligación de implantar un procedimiento para garantizar la identificación del proceso de servicio **durante su preparación y ejecución**, hasta el momento en que sea percibido por el usuario. Esta identificación quedará registrada adecuadamente y debe permitir la **trazabilidad** del servicio y de sus componentes desde el momento de su recepción en la organización..

4.9 Control de los procesos

Se señala la obligación de implantar procedimientos para **definir todos los procesos** de ejecución de servicios, siempre que su ausencia pueda tener un efecto negativo para la calidad de los mismos y al objeto de que se utilicen instalaciones adecuadas y capaces, se cumplan las normas, se ejecuten los trabajos según los criterios definidos por las especificaciones y se **mantengan los equipos** de forma que se asegure de forma permanente la capacidad de los procesos.

4.10 Inspección y Ensayo

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar procedimientos o planes de calidad para verificar el cumplimiento de las especificaciones de los servicios prestados.

4.14 Acciones correctoras y preventivas

Generalidades.- Se señala la obligación de implantar procedimientos para reconocer y detectar problemas de calidad, desarrollando acciones correctoras y preventivas para eliminarlos, que sean proporcionales a los riesgos de fallo que puedan derivarse. Las mejoras obtenidas con las acciones correctoras y preventivas deben traducirse en inmediatas **modificaciones de los procedimientos** afectados.

Acciones correctoras.- Los procedimientos que dirigen las acciones correctoras deben centrarse en el examen de las reclamaciones de los usuarios y los registros de calidad de los fallos internos, intentando **investigar y determinar las causas** que los han producido, **aplicando las medidas correctoras** correspondientes y **comprobando** que han dado **el resultado** que se pretendía.

Acciones preventivas.- Los procedimientos que se refieren a las acciones preventivas atenderán principalmente al estudio de los procesos y métodos de trabajo, los informes de las auditorías internas, los datos estadísticos sobre la calidad alcanzada y las impresiones obtenidas por el personal de comercial, intentando descubrir **oportunidades de mejora que puedan prevenir la aparición de no conformidades**. Estos procedimientos indicarán los métodos utilizados para identificar e implantar las mejoras y la comprobación de que se han alcanzado los resultados previstos en las mismas. Igualmente se asegurará que se ha informado convenientemente a la dirección de las acciones realizadas..

4.16 Control de los registros de la Calidad

Se señala la obligación de implantar procedimientos para que los resultados de los controles de calidad, incluidos los aportados por los subcontratistas, sean **recogidos y conservados** convenientemente en los

impresos o soportes informáticos adecuados, los cuales serán fácilmente accesibles, interpretables e identificables mediante la codificación correspondiente, a fin de que pueda comprobarse el cumplimiento de las especificaciones. En los casos que se considere adecuado, se puede determinar el derecho de los usuarios o de sus representantes a examinar los registros de calidad que les conciernen, durante el tiempo que se haya establecido.

4.17 Auditorías internas de la Calidad

Se señala la obligación de implantar procedimientos para realizar de forma programada auditorías internas de calidad, por personal independiente del responsable de la actividad auditada. Con estas auditorías se pretende comprobar el **cumplimiento de los procedimientos** y, en general, si el **sistema de calidad alcanza los objetivos establecidos**. Las no conformidades detectadas en la auditoría se incluirán en un informe que se enviará al responsable de la actividad auditada, a fin de que sean corregidas lo más brevemente posible, haciendo un seguimiento posterior para comprobar la eliminación de las deficiencias y aprovechándose para la **revisión del sistema de calidad** por parte de la dirección.

4.18 Formación

Se señala la obligación de implantar procedimientos que **identifiquen las necesidades** de formación y **proporcionen la debida formación** y experiencia al personal cuyo trabajo en la organización pueda afectar a la calidad, conservando los datos que acrediten esta actividad de formación.

4.20 Técnicas estadísticas

Identificación de su necesidad.- Se señala la obligación de investigar si son necesarias las técnicas estadísticas para la obtención de **servicios correctos y procesos capaces**.

Procedimientos.- En caso de que se determine dicha necesidad, se señala la obligación de implantar procedimientos para la aplicación de las técnicas estadísticas adecuadas..

La norma ISO 9004-2

La Norma ISO 9004-2 de 1991 denominada “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 2: Guía para los servicios” tiene por objeto animar a las organizaciones y a las empresas a gestionar los aspectos de la calidad en sus actividades de servicios de una forma más eficaz. Al contrario que las normas ISO 9001, 9002 y 9003 no tiene carácter de certificable y por esta razón no ha sido adoptada por la empresas de servicios para desarrollar sus sistemas de calidad.

Una gran parte de sus apartados son similares o asimilables a los de la ISO 9001, por lo que nos hemos de limitar aquí a dar un resumen de aquellos que son específicos para las organizaciones de servicios.

5.2.3 Objetivos de la calidad

Describe como metas primarias la satisfacción del cliente de acuerdo con normas éticas y profesionales, la mejora continua del servicio, las exigencias de la sociedad y del medio ambiente y la eficiencia de la organización. La dirección debe **transformar estas metas primarias en objetivos** tales como la definición de las necesidades del cliente, los controles y las acciones preventivas para evitar su insatisfacción, la optimización de los costes, el establecimiento de un compromiso colectivo y la revisión continua a fin de identificar las oportunidades de mejora.

5.3.2.1 Motivación

A fin de motivar a la totalidad del personal para que mejore el comportamiento y rendimiento de cada uno en lo que respecta a la calidad del servicio, la dirección deberá **seleccionar** al personal según los perfiles del trabajo, proporcionar **ambiente y relaciones** de trabajo excelentes y estables, **aprovechar el potencial** de las personas aumentando su compromiso, estimulando su contribución y reconociendo los logros obtenidos. Igualmente se planificarán acciones para mantener al día las habilidades de los empleados, se evaluarán periódicamente los factores de motivación y se implantarán planes de carrera y desarrollo del personal.

5.3.2.3 Comunicación

Se optimizarán las habilidades del personal de servicios en lo que respecta a su capacidad de comunicación y se posibilitará su participación y su cooperación en la resolución de los problemas mediante **reuniones y sistemas adecuados** y modernos de información.

5.5 Interacción con los clientes

Se favorecerán las relaciones eficaces entre los clientes y el personal de la organización de servicio a todos los niveles, mejorando de esta forma que el cliente pueda percibir una imagen apropiada. Dado que el contacto con los clientes supone una fuente de información para la mejora de la calidad, se establecerán **sistemas de comunicación e interacción con ellos**, lo que implica escucharles y mantenerles informados, resolviendo con rapidez las dificultades surgidas en los cauces de información, incluyendo también a los clientes internos.

La comunicación ha de implicar la descripción del servicio, su alcance, su disponibilidad y sus plazos de respuesta, establecer su coste e informar a los clientes sobre posibles problemas y su solución. El objetivo es llegar a relacionar el servicio ofertado con las **auténticas necesidades del cliente**, a fin de que pueda aumentar su percepción de calidad.

6.2.4 Especificación de la prestación del servicio

Al igual que para cualquier otro tipo de proceso, deberán establecerse procedimientos que incluyan una **descripción** clara de la prestación del servicio con **criterios** de aceptación y rechazo para cada una de sus características, descripción de la cantidad y el tipo de los **recursos** utilizados, de las **personas** empleadas y de su experiencia, así como la posible colaboración de los **subcontratistas** necesarios.

Para mejor diseñar el proceso de servicio se puede subdividir en sus distintas fases, redactando procedimientos que describan las actividades de cada una, prestando especial atención a las interfases. La correcta especificación del servicio se puede favorecer mediante la utilización de un diagrama de flujo en el que, por ejemplo, se incluyan las secuencias de acopio de información, aceptación del pedido, preparación y prestación del servicio, facturación y cobro, etc.

6.3 Proceso de la prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio comprende el conocimiento de las especificaciones señaladas, el cumplimiento de las mismas y el reajuste del proceso cuando se produzcan desviaciones. Para llevar a cabo con éxito este proceso, la dirección señalará claramente las **responsabilidades** personales de los miembros de la organización

6.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por parte del suministrador

La **medida y verificación** de las actividades clave, realizadas en todas las fases del proceso, deben constituir parte integral de la operación de servicio. Para conseguirlo se promoverá el autocontrol por parte del personal, incluyendo la interacción con el cliente para conocer su percepción de la calidad del servicio suministrado.

6.3.3 Evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente

La reacción subjetiva del cliente es la última y más importante medida de la calidad de un servicio, pudiendo ser inmediata o retrospectiva. La evaluación de dicha percepción no puede estar basada solamente en las reclamaciones del cliente, ya que éstas no siempre tienen lugar. Será necesario instituir un programa activo para **medir el grado de satisfacción del cliente**, sus reacciones positivas y negativas y las probables consecuencias que puedan afectar a los futuros negocios. La evaluación debe comprender, no solamente el cumplimiento de las especificaciones, sino también el grado en que éstas satisfacen las **necesidades reales** del cliente, contrastando su percepción con la evaluada por el suministrador, a fin de compatibilizar ambas percepciones y ver si se necesitan nuevas acciones de mejora.

6.3.6 Control del sistema de medida

Es necesario **controlar el sistema de medición** de la calidad del servicio, incluyendo la destreza del personal, los procedimientos e instrumentos de medición y la validez y fiabilidad de las encuestas y cuestionarios, comparando los errores de medición con los requisitos y tomando las medidas necesarias cuando no se obtenga la precisión requerida.

6.4.4 Mejora de la calidad del servicio

El sistema debe incluir la posibilidad de ser sometido a **mejora continua** buscando que el servicio suministrado sea más eficiente, haga ganar más dinero al cliente, se adapte mejor a las variaciones del mercado, corrija la insuficiencia de los controles y mejore la relación satisfacción / coste.. La metodología para la mejora partirá de una buena recogida de los datos, su análisis y valoración y envío de los resultados a la dirección y a los departamentos afectados. La dirección promoverá sistemas de **participación del personal** a fin de que contribuya con su creatividad y esfuerzo a la mejora de la calidad del servicio...

Indicadores de calidad

A menudo se confunden los objetivos con los indicadores. Al fin y al cabo, los indicadores se utilizan como unidad de medida de los objetivos que se pretenden alcanzar. La mayor parte de las veces y en particular en las empresas de servicios, los objetivos se plantean de forma difusa. Se pretende conseguir una mejora, pero sin que pueda determinarse con exactitud el nivel exacto que deseamos alcanzar, el plazo concreto para conseguirlo, ni las actividades que nos van a conducir a la mejora. Nuestro objetivo podría representarse como una nebulosa en el cielo.

MEDIDAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Un objeto mal definido

Dentro de la misma falta de concreción, pasado un tiempo pararíamos nuestra atención en el objetivo marcado y decidiríamos si lo hemos conseguido o no, o en todo caso el nivel de cumplimiento, en relación solamente con el grado de optimismo que tengamos ese día. Si queremos aplicar mayor rigor al proceso, utilizando la misma figura, podríamos definir las condiciones necesarias para alcanzar un objetivo que nos hayamos propuesto.

En principio, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, para conocer el punto en que nos encontramos en lo referente a la característica de calidad que queremos tomar como objetivo. Posteriormente se debe establecer en el interior de la nube un punto exacto que señale el nivel concreto que nos proponemos alcanzar. Con el fin de poder definir un campo de medida, situaremos el punto actual y el objetivo sobre un cuadrante limitado por ejes de coordenadas, de las cuales el eje horizontal puede medir el tiempo o plazo transcurrido y el vertical las unidades del parámetro que hemos tomado como meta final. Dichas unidades pueden asimilarse a un índice o indicador que será el utilizado para controlar la mejora. Para conseguir la elevación suficiente hasta el punto señalado como objetivo será necesaria forzosamente una fuerza ascensional que vendrá definida por las acciones de mejora que se deben poner en práctica.

Por último, conviene señalar un camino que conduzca desde la situación actual hasta el punto señalado como objetivo y dentro de él unos hitos o punto de control que sirvan para confirmar o corregir la ruta que se debe seguir.

La nueva figura sería:

Condiciones para alcanzar un objetivo

Indicador

Puntos de control

Acciones de mejora.

De este gráfico se deduce la importancia fundamental de contar con un indicador para poder controlar el acercamiento al objetivo y dado que, como bien expresaba Ishikawa, "calidad es medir, medir y medir", si se quiere alcanzar la excelencia en el servicio han de establecerse cuidadosamente los indicadores que reflejen de forma consistente los resultados de los esfuerzos realizados para conseguirla.

Suelen establecerse ciertas condiciones que deben cumplir los indicadores como pueden ser las siguientes:

- *cálculo relativamente sencillo y rápido*
- *fiel reflejo de la situación*

- *fácilmente interpretable por los afectados*
- *existencia de un responsable del cálculo y de los datos*
- *relacionado con un plazo de tiempo*
- *relacionado con un plan de acción y de seguimiento*
- *moderada variación en el tiempo*

Medida de la calidad de servicio por el cliente

La calidad percibida por el cliente, los atributos que asigna él mismo al servicio que se le ofrece, no coinciden necesariamente con la calidad que mide la propia organización, ni con las características de servicio diseñadas.

Resulta muy importante señalar que únicamente es el cliente quien va a determinar estos valores. No hay que olvidar que se le va a pedir al cliente su opinión acerca de servicio de la organización y también lo que él más valora sobre nuestra empresa. No lo que nuestra empresa piensa que es importante para él. Por ello resulta decisivo ponerse en el lugar del cliente, ya que estaremos más próximos a su mentalidad, pudiendo así anticiparnos y ofrecerle un servicio en el que la medición de los parámetros ofrezca una valoración elevada. Si se espera a que el cliente se exprese de manera espontánea respecto a como encuentra el servicio, probablemente no nos formaremos una imagen fiel, ya que en general no tienden a realizar este tipo de valoraciones, ya sean positivas o negativas, si no se les pide su opinión de forma directa. Las empresas de servicio renuncian con frecuencia a conocer el nivel de calidad que los clientes conceden a las prestaciones ofrecidas al considerar insuperable la dificultad de conseguirlo, pero esto es equivalente a que una empresa de fabricación en serie desista de establecer el más mínimo control de calidad sobre los artículos fabricados. Existen varios métodos fiables para enterarse de la impresión obtenida por los clientes entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

- *estudio minucioso de la prestación a un cliente determinado*
- *utilización de clientes ficticios*
- *encuestas a los clientes*

Estudio minucioso de la prestación.- Consiste en seleccionar un determinado proceso de servicio para ser estudiado con todo detalle durante la ejecución del mismo y con posterioridad a su prestación. Viene a ser una especie de auditoría del servicio, ya que podremos comparar el procedimiento diseñado de operación con las actividades desarrolladas en la aplicación efectiva del mismo. Una persona o equipo de personas observa el conjunto de operaciones de servicio que resulta posible examinar y reconstruye mediante lectura de documentos o entrevistas con los empleados, las que han transcurrido fuera de su observación. De esta forma se puede calificar el nivel de prestación de las diversas fases del proceso de servicio y enjuiciar la totalidad del mismo en lo que se refiere a la supuesta satisfacción obtenida por el cliente.

Parámetros tales como exactitud en los plazos y en las entregas, tiempos de ejecución y de espera, esfuerzos o incomodidades sufridas por el cliente, cumplimiento de lo prometido, comparación con las prestaciones de la competencia, etc., pueden determinar la índole del servicio prestado y computar la mayor o menor complacencia del usuario. Del estudio de estos parámetros y de las evaluaciones realizadas han de derivarse las acciones de mejora que es necesario diseñar e implantar, para optimizar la calidad del proceso de servicio sometido a estudio minucioso.

Utilización de clientes ficticios.- Se trata de una técnica ampliamente utilizada en empresas de servicios y también puede relacionarse con la realización de una auditoría de control llevada a cabo de forma subrepticia. Un agente perteneciente a la propia empresa o a una consultora contratada, simula ser un cliente y solicita la prestación de un servicio ofertado por la organización. Posteriormente y de acuerdo con un baremo establecido, valora la calidad total de la prestación recibida y señala los puntos débiles y fuertes, no solamente del proceso particular auditado, sino también de las condiciones del entorno que puedan influir sobre la satisfacción de los posibles usuarios. Este método se fundamenta en la profesionalidad de los agentes simuladores, que en muchos casos son auténticos especialistas del servicio valorado. Tal es el caso de los críticos gastronómicos u hoteleros y el de los probadores de automóviles de serie, los cuales califican la calidad de los servicios o productos objeto de la prueba, evaluando detalladamente los distintos parámetros del conjunto (para hoteles: arquitectura, decoración, conservación, mobiliario, aseos, limpieza, alrededores, tranquilidad y desayuno) y calculando la media de calificaciones en un indicador del parámetro general de calidad/precio, expresado sobre una base de 10. En este caso el cliente simulado no representa a la propia

organización sino a un conjunto de posibles usuarios, miembros de alguna asociación o club, o lectores de alguna revista determinada. La técnica es practicada actualmente por muchas empresas de servicio, tales como compañías aéreas, bancos, grandes almacenes y agencias de viaje. Obviamente es de difícil aplicación en otras como hospitales, empresas funerarias y servicios de bomberos.

Encuestas a los clientes. - El sistema más extendido para conseguir la medida de la calidad desde el punto de vista del cliente es el de la realización de encuestas de satisfacción en el momento inmediatamente posterior a la prestación del servicio. Las encuestas pueden realizarse personalmente, de forma telefónica o mediante un modelo escrito de cuestionario. Su eficacia y fiabilidad depende más del diseño de la actividad encuestadora que del soporte utilizado, por lo que debe dedicarse el máximo cuidado a esta operación, a fin de obtener muestras abundantes y suficientemente representativas. Conocedores del poco caso que los clientes hacen de los impresos de sugerencias colocados en las mesitas de noche de los establecimientos hoteleros, la dirección del Hotel Los Galgos de Madrid dedica una señorita a realizar encuestas personales a los clientes que se encuentran sentados en los sofás del amplio vestíbulo de recepción. Se acerca a uno de ellos y tras presentarse, solicita unos minutos de atención para contestar a unas preguntas. Inmediatamente aparece un camarero del bar que se encuentra al fondo del salón y tras invitar al cliente a una consumición, comienza el turno de preguntas que suelen ser contestadas amplia y detalladamente por el usuario..

Una compañía ferroviaria ha logrado elevar a casi el 95 %, el porcentaje anteriormente bastante exiguo de contestaciones a sus cuestionarios de medición de la satisfacción de los clientes, a base de entregar los formularios de encuesta a los viajeros en el comienzo del viaje y recogéndolos antes de llegar a su lugar de destino.

Algunas compañías no se cuestionan la clase de soporte de sus encuestas a que utilizan todos los posibles: personales, por escrito y telefónicos, a que consideran el asunto tan importante que prefieren no perder ninguna oportunidad de consultar al cliente.

La compañía americana Domino's Pizza se encarga de llamar por teléfono a todos sus clientes una hora más tarde de haber sido entregado el pedido por parte del repartidor de la pizzería. Las breves preguntas versan no solamente sobre la calidad del producto consumido, sino también sobre el plazo y exactitud de la entrega, el trato del repartidor, si disponía de suficiente moneda de cambio, etc.

Como ejemplo de formulario de encuesta, transcribimos a continuación el de la compañía aérea Aviaco redactado por la Dirección Servicio al Cliente y Aeropuertos y entregado a todos los usuarios de la citada compañía..

AVIACO

Su colaboración mejora nuestro servicio

Estimado cliente:

Es muy importante para nosotros conocer sus necesidades y la valoración que le merece nuestro servicio. Deseamos estar a la altura de sus expectativas. Le rogamos nos ayude a superarnos con sus opiniones.

Fecha: Nº de vuelo: Origen: Destino:

¿Cuántos vuelos ha realizado con Aviaco en los últimos 12 meses?

¿Cual es el motivo de su viaje? Negocios Turismo Otros

A continuación vamos a presentarle diversos aspectos de los servicios de las líneas aéreas. Por favor, puntúelos tachando con una "X" en función del grado de satisfacción obtenido en vuelos de Aviaco. La puntuación 1 es la más baja y la 5 la más alta.

1. SERVICIO EN TIERRA

1.1 El tiempo de espera en facturación 1 2 3 4 5

1.2 La actuación del personal de tierra 1 2 3 4 5

1.3 La asignación de asiento 1 2 3 4 5

1.4 Embarque a través del finger (pasarela de la terminal al avión) 1 2 3 4 5

1.5 El tiempo de espera de recogida de equipajes 1 2 3 4 5

1.6 Asistencia e información en tierra 1 2 3 4 5

2. SERVICIO A BORDO

2.1 El espacio disponible para el equipaje de mano 1 2 3 4 5

2.2 La comodidad y el espacio de los asientos 1 2 3 4 5

- 2.3 Las condiciones del interior de la cabina 1 2 3 4 5
- 2.4 El servicio de prensa 1 2 3 4 5
- 2.5 Servicios de bar y gastronómicos 1 2 3 4 5
- 2.6 La actuación del personal de cabina 1 2 3 4 5
- 2.7 La información en vuelo de los pilotos 1 2 3 4 5

3. SERVICIO EN INCIDENCIAS

Nos esforzamos permanentemente en ofrecerle un servicio sin incidencias. Si, muy a nuestro pesar, este hecho se produce, pretendemos causarle las mínimas molestias. Con el propósito de mejorar nuestra eficacia en la resolución de incidencias, le rogamos sus observaciones.

3.1 ¿Tuvo su vuelo retraso, desvío de destino o cancelación? Sí No

Si su respuesta ha sido Sí, le rogamos nos valore los siguientes aspectos:

3.2 Consideramos muy importante informarle adecuadamente en caso de incidencia.

¿Cómo valora la información recibida? Mala Regular Buena Excelente

3.3 ¿Cómo valora la solución alternativa o complementaria ofrecida? Mala Regular Buena Excelente

3.4 Y también queremos que usted se sienta correctamente atendido.

¿Cómo valora nuestra atención Mala Regular Buena Excelente

4. SUGERENCIAS DE MEJORA

Deseamos finalmente nos dé su opinión sobre los tres aspectos en los que Aviaco debe mejorar.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Agradecemos sinceramente su colaboración.

Indicadores de percepción de calidad

Al anterior formulario de encuesta podríamos hacerle la siguiente crítica: los parámetros de calidad sometidos a valoración por el cliente pueden no ser los que a la generalidad de los viajeros les parezcan de mayor importancia. Pudiera haber otros parámetros de calidad como los horarios de vuelo o la frecuencia de servicios en el día, que tengan mayor interés para la generalidad de los usuarios. Por otra parte, aún siendo los aspectos elegidos por Aviaco los más interesantes para los clientes, puede existir una diferencia notable respecto a la importancia relativa entre ellos. En relación con este aspecto ha de advertirse que el cuestionario de Aviaco, con muy buen criterio, solicita de los viajeros una calificación para la importancia de cada uno de los aspectos reseñados y otra para la satisfacción obtenida en cada uno de ellos. De esta forma puede combinar ambas valoraciones y evaluar la percepción de calidad de sus clientes, la cual vendrá dada por la combinación de ambos factores.

Resulta mucho más grave para la compañía que la satisfacción de los usuarios sea muy baja en algún aspecto calificado como importante que en otro calificado como irrelevante, pudiendo de esta forma delimitar con objetividad los auténticos puntos fuertes y débiles de la organización.

Ilustraremos este argumento con las cifras estadísticas sobre Percepción de la Calidad alcanzadas por la Unidad de Negocio de Cercanías de RENFE obtenidas en el año 1998, obtenida a través de 30 sondeos realizados con un total de 21.100 encuestas en los 11 núcleos de Cercanías entre los cuales se encuentra el de Asturias. Por un lado se han expuesto a la consideración de sus clientes la importancia de nueve atributos a la vez que se solicitó su valoración, lo que ha dado lugar a la siguiente tabla de evaluación, teniendo en cuenta que para la importancia de los atributos se ha ofertado una escala de 0 a 2, mientras que para su valoración la escala de calificación ha sido de 0 a 10.

- ÁREA 3
- ÁREA 4
- ÁREA 2
- ÁREA 1

Una vez obtenidas las apreciaciones de los clientes en cuanto a importancia y valoración, ambos conceptos pueden combinarse en el gráfico de Percepción de Calidad, que quedará establecido de la siguiente forma:

Oferta general de trenes 1,78 7,79
 Comodidad / Confort 1,02 7,69

Condiciones económicas 0,65 6,79
Comunicación estaciones 0,52 7,85
Regularidad ausencia anomalías 0,51 7,84
Limpieza y mantenimiento 0,47 8,03
Seguridad vs. delincuencia 0,44 7,24
Atención cliente 0,22 7,18
Información servicio 0,21 6,8

Gráfico de Percepción de Calidad

1 1,5 0,5 0

6,6

6,8

7

7,2

7,4

7,6

7,8

8

8,2

Limpieza y mantenimiento

Seguridad

Atención al Cliente

Comunicación estaciones

Comodidad

Oferta general de trenes

Reg. ausencia anomalías

Información

Condiciones económicas

IMPORTANCIA

VALORACIÓN

Si se relacionan la valoración con la importancia que los clientes dan a cada atributo y se sitúa el nivel de exigencia en un 8, objetivo anteriormente fijado para la Calidad Global Percibida en 1998, son dos los atributos que se sitúan en la zona de "Mala Calidad" (Area 1), la Comodidad y la Oferta general de trenes, dado que la importancia está comprendida entre 1 y 2, o sea, que son aspectos relativamente muy importantes para los clientes. A su vez, cada uno de estos parámetros se desglosa en varios, a efectos de alcanzar un mayor detalle en el Índice de Calidad Percibida. Dicho desglose es como sigue:

Confort interior tren

Comodidad compra billetes

Comodidad / Confort Comodidad subir / bajar

Comodidad espera estación

Comodidad espera tren

Puntualidad salida / llegada

Duración viaje

Oferta general de trenes Nº coches por tren

Frecuencia trenes

Amplitud horarios

Información estaciones / coches

Información previa

Información sobre el servicio Información anomalías estaciones

Información telefónica

Información anomalías coches

Variedad tit. de transporte

Relación calidad / precio

Condiciones económicas Precio billete / abono

Precio total del desplazamiento

Seguridad en trenes
Seguridad vs. delincuencia Seguridad en estaciones
Seguridad en accesos a estación
Limpieza trenes
Mantenimiento trenes
Limpieza y mantenimiento Limpieza estaciones
Mantenimiento estaciones
Facilidad conectar otros transportes
Comunicación estaciones Facilidad llegar a la estación
Aparcamiento estaciones
Trato / atención tren
Trato / atención estaciones
Atención al cliente Sistema de reclamaciones
Sistema de sugerencias.

Medida de la calidad de servicio por la empresa

Así como el receptor o usuario de los servicios establecerá y medirá una serie de parámetros significativos, también la empresa debe valorar mediante indicadores el nivel de calidad del servicio ofrecido. Existen una serie de indicadores generales, como pueden ser el número medio de días que se tarda en servir un pedido determinado, que dan una idea de la eficacia general del servicio. Todos ellos están perfectamente diseñados y controlados y contribuyen sin duda a la calidad de servicio percibida por los clientes. Vamos a hablar sin embargo de otros que pueden establecerse midiendo conceptos más a nivel del suelo y que pueden ser administrados y medidos por el propio personal de atención directa al público.

Índices de puntualidad en el servicio, estadística de reclamaciones en la facturación, longitud de las colas que tiene que soportar el cliente, nivel de limpieza de las oficinas o instalaciones, ceniceros o papeleras sucios, estado de los servicios higiénicos, del mobiliario y elementos auxiliares de la construcción, calor o frío de los locales de estancia, etc, pueden ser características valoradas y medidas, con objeto de establecer indicadores cuya trayectoria nos dé una idea clara respecto a la evolución del servicio al cliente.

Las reclamaciones.- Un aspecto que puede ser incluido de forma indiferente en la calidad medida por el cliente o la medida por la empresa es el nivel de reclamaciones de los usuarios. La organización debe estimular que los clientes presenten reclamaciones o sugerencias, ya que detrás de cada una se encuentra una oportunidad de mejora. Por lo general, los usuarios descontentos no se quejan ya que resulta mucho más sencillo pasarse a la competencia, que sufrir la violencia de presentar una queja o pedir el formulario oficial de reclamaciones. Es tanta la molestia que supone la presentación de una protesta por parte del cliente que cuando se recibe una es lícito pensar que proviene de un cliente fiel que no reclama venganza sino mejora. Cuando se produce un fallo en el servicio al cliente posiblemente no seamos conscientes de que ha sobrevenido una auténtica catástrofe, dado que no solamente podemos perder a ese cliente, sino que además se convertirá en un airado emisor de mensajes negativos contra la organización. Por ello, cuando mediante una reclamación el cliente nos da la oportunidad de corregir nuestro fallo, debemos considerarlo como un auténtico acontecimiento beneficioso y procurar compensar al reclamante de forma extraordinaria, a fin de que en su memoria pese más la compensación que el fallo.

Un buen sistema de calidad de servicio hace que los clientes se quejen más y eso es bueno. Las reclamaciones suponen un diagnóstico objetivo y verdadero de nuestra situación en el mercado. Nos suministran la oportunidad de detectar defectos en nuestros procesos y aprovechar la oportunidad de mejora que sin la queja no hubiese sido posible implantar.

El análisis de riesgos y control de puntos críticos (aplicación al servicio)

El análisis de riesgos y control de puntos críticos (ARCPC) es una técnica obligatoria en las industrias alimentarias, en las que la calidad sanitaria de los productos puede influir sobre la salud de los consumidores. Fue utilizado por primera vez por la Pilsbury Company en colaboración con la NASA y los laboratorios Natick, con el fin garantizar al cien por cien la salubridad de los alimentos utilizados en el programa espacial. Al igual que el AMFE, técnica muy utilizada en la industria del automóvil, consiste en simular la realización de un proceso o utilización de un producto, examinando por parte de un equipo de expertos los posibles modos de

fallo que se pueden producir y las consecuencias de mayor o menor gravedad que de dicho fallo pueden derivarse. El método se desarrolla de acuerdo con la siguiente secuencia que hemos adaptado para su aplicación en las empresas de servicios.

- 1) Elección del servicio que ha de ser objeto de estudio y que se encuentra en su fase de diseño.
- 2) Formación de un grupo de trabajo multidisciplinar en el que estén representados clientes o personas que sean conocedores de sus expectativas.
- 3) Descomposición del servicio en sus fases sucesivas estudiando la posible implicación de cada una de ellas en la satisfacción de las expectativas del cliente.
- 4) Enumeración de todos los peligros de fallo en la futura prestación del servicio y calificación de su importancia considerando su gravedad y la mayor o menor probabilidad de ocurrencia.
- 5) Estudio y aplicación de las medidas preventivas para la eliminación de los peligros o su reducción a niveles aceptables.
- 6) Determinación de los Puntos Críticos de Control (PPC) que son lugares o procesos en los que se debe ejercer un control, sobre uno o más factores, con el fin de prevenir o eliminar un peligro o reducir la probabilidad de su aparición a un nivel aceptable.
- 7) Establecer criterios y niveles objetivo, que señalen la necesidad de aplicar a cada PPC una medida correctiva.
- 8) Establecer un sistema de vigilancia para controlar lo que suceda en cada PPC...

Capítulo VI

La excelencia en el servicio

Superación de las expectativas del cliente

Cualquier servicio prestado se mide de acuerdo con las expectativas del cliente las cuales están basadas en sus experiencias anteriores. La primera etapa debería consistir en satisfacer las expectativas del cliente, la segunda en superarlas. Al superar las expectativas del cliente con respecto al servicio, la empresa adquirirá una experiencia extraordinaria, haciendo que todo resulte memorable. Puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio. Una señora describió esta situación cuando se refirió al caso de un técnico que no sólo reparó su electrodoméstico dañado, sino que le explicó en qué había consistido la avería y cómo podía repararlo ella misma en el caso de que volviese a suceder. Ella calificó este servicio como excelente, ya que sobrepasó las expectativas que tenía respecto al mismo.

Una empresa de revelado de fotografías estudia las instantáneas realizadas por los clientes no profesionales y les asesora sobre los defectos de cada una y la forma en que pueden corregirse para el próximo carrete.

Colirail, compañía francesa de correo urgente y paquetería, no solamente garantiza entregas rápidas de los envíos, sino que comunica al remitente en qué momento han llegado al destinatario y el nombre de la persona que lo ha recibido.

Hace poco tiempo, el diario "El Comercio" de Gijón publicó una entrevista con un charcutero quien contestaba así a la pregunta del periodista respecto al trato con el cliente: "A los clientes no hay que convencerles, sino hechizarles. Es importante informarles de las características de cada producto y que confíen en nuestros consejos. Hay clientes difíciles y en ocasiones actuamos como psicólogos. Cuando entro a trabajar, dejo mis problemas fuera".

Al lado de este tipo de atención hacia el cliente contrasta la que dan las gasolineras que han implantado el régimen de autoservicio. En un régimen de casi monopolio, obligan a todos los clientes (mujeres, personas, mayores, gente elegantemente trajeada, etc.) a realizar un duro trabajo manual y encima no le rebajan el precio.

Existe un enorme campo de mejora para las empresas que piensen en sus clientes y quieran distinguirse de la competencia por su calidad de servicio.

En las tiendas de "Damart" frecuentadas por personas mayores, abundan los asientos cuando la práctica en otros comercios es suprimirlos para aumentar las estanterías y muestrarios. El ambiente es limpio y confortable y a sus dependientes no se les ha señalado como objetivo vender, sino aconsejar. IBM tiene como filosofía tratar a cada uno de sus clientes como si todavía no lo fuese y necesitasen ganarlo como un cliente futuro. Con frecuencia, intentan simular la situación que se produciría si al día siguiente perdiesen la totalidad de sus clientes y se ejercitan en desarrollar acciones para evitarlo.

Para superar las expectativas del cliente, con frecuencia es preciso adivinar cuales pueden ser las actuales e incluso las futuras. Empleados de atención al cliente, distraídos, negligentes o mal encarados difícilmente van a poder satisfacer los más mínimos deseos de los clientes a quienes tienen que atender. Ernesto Cantón, uno

de los antiguos dueños del Restaurante “La Gruta” aconsejaba a los camareros que nunca perdiesen de vista a los comensales de las mesas que les tocaba atender. “Hay que estar mirando continuamente, siempre vigilantes”. Era la única forma de adelantarse a la seña imperceptible de un cliente que necesitase otra botella de agua o que le preparasen la cuenta de forma inmediata.

Factores que influyen en las expectativas

Se ha determinado que existen factores que pueden influir sobre las expectativas previas de los clientes. Uno de ellos está representado por las promesas realizadas con anterioridad, de donde se infiere el elevado impacto sobre la percepción de calidad que puede tener la publicidad engañosa. El principio general debe ser no prometer más de lo que se puede cumplir. Otro factor determinante reside en las diversas prioridades de cada usuario. Por ejemplo, respecto a tarjetas de crédito se encontró que mientras algunos clientes deseaban el mayor límite de crédito posible, otros preferían mayor restricción en este aspecto. Por ello, al igual que para la oferta de productos, la de los servicios debe ser suficientemente selectiva y personalizada. Los nichos de mercado no se definen hoy solamente para elementos materiales y las empresas de servicios diseñan ofertas diferenciadas para segmentos de población anteriormente olvidados, como puede ser el correspondiente a las personas de la tercera edad, los homosexuales o las familias monoparentales.

La competencia en la oferta no la proporcionan en la actualidad solamente las empresas de nuestro mismo sector, ya que la comunicación global e información generalizada ponen en conocimiento de los posibles usuarios los productos o servicios utilizados en el otro extremo del mundo, generalmente más avanzado y de mayor valor adquisitivo. Por este motivo debemos considerar que las expectativas son progresivas: cuanto más se ofrezca más esperará el cliente. El reto está en seguir mejorando los niveles de servicio y la recompensa se centra en que los clientes queden satisfechos por conseguir unos niveles de servicios de valor y margen elevados. Una vez que se haya aceptado que cada cliente tiene distintos niveles de expectativas y que, por tanto, hay que tratarlos de forma distinta, se deberán adoptar precauciones para no caer en la trampa de dar el máximo servicio al cliente más difícil de satisfacer. Es muy frecuente que se dedique demasiado tiempo al cliente que más se queja y que más exige, en vez de actuar con justicia y proporcionar a todos el nivel de servicio merecido por su condición de ciudadanos. Por lo general, los clientes silenciosos, los que nunca se quejan, pueden constituir la mayoría y sería una falta de honradez y de visión comercial ignorar sus necesidades.

Si un cliente normal tramita de forma tranquila sus asuntos y llega otro expresando airadamente sus quejas, sería muy triste que abandonásemos al primero -que al fin y al cabo no está causando problemas para dedicarnos a aplacar al que más grita. Es necesario ocuparse de ambos clientes, pero sin vulnerar los derechos de uno de ellos y sin excluirlo para atender al otro.

Tras un detenido estudio de la situación, la tecnología puede utilizarse para mejorar el servicio. Los cajeros automáticos dan mejor servicio, ofrecen confidencialidad, no hay que esperar cola, están abiertos en fiestas y por las noches y no se encuentran de mal humor tras una jornada tediosa. Somos capaces de renunciar a una relación personalizada si se nos ofrece eficacia, rapidez y ausencia de errores. Pero ¡atención! es necesario tener previsto lo que ocurre cuando se atasca la tarjeta dentro del cajero y no la devuelve por muchos botones que toquemos.

La eficacia

De nada servirá nuestro amable trato con los clientes si no va unido a una particular eficacia en la tarea. El mejor trato que podemos darle al cliente pasa por que éste tenga que hacer el menor número de trámites y en el menor tiempo posible. La pérdida de un pedido o la confusión en un suministro podremos aliviarlo con una amable sonrisa, pero el cliente merece algo más. En algunos sistemas de calidad se establece como objetivo un N.A.D. (Nivel Aceptable de Defectos), que puede ser una cantidad reducida como puede ser un 1 % o un 2%. Esto quiere decir que de cada 100 operaciones que realicemos en nuestra labor del servicio al cliente, solamente podemos equivocarnos como mucho 1 o 2 veces.

A primera vista parece poco, pero no es suficiente. Estamos tratando con personas y no se pretende, por tanto, mejorar las estadísticas sino individualizar los servicios. Es lo mismo que cuando compramos un producto. Si nos sale defectuoso justo el que hemos comprado, de nada valen las estadísticas. Por ello en muchos programas de calidad se ha establecido el objetivo de “cero defectos”. Es un objetivo serio y no una frase propagandística. Por supuesto que la perfección absoluta no la puede conseguir el hombre, pero en muchas empresas se miden los defectos en partes por millón.

Y es que estamos acostumbrados a considerar que la posibilidad de cometer errores es innata con la especie humana. Ya lo dice el refrán: “El que tiene boca, se equivoca”, pero sin embargo tenemos una doble vara de

medir, una para el trabajo y otra para nuestra vida particular. En nuestra vida particular no admitimos el error. No trabajamos con “niveles aceptables de defectos” Porque si fuese así ¿Cuántos niños recién nacidos permitiríamos que les cayesen al suelo a las enfermeras de los hospitales? ¿Un 1 %? ¿Un 2 %? En ese caso, como en otros muchos de la vida no aceptamos el error y el error no se produce.

Y es que si examinamos las causas por las que se cometen errores, vemos que pueden ser de dos clases:

- *por falta de conocimientos*
- *por falta de atención.*

Los conocimientos se adquieren con la suficiente formación y una vez que estemos formados, haremos las cosas una y mil veces bien, casi sin pensar en ellas.

La falta de atención se corrige con una adecuada motivación por lo que estamos haciendo. Sin dejarnos llevar por la rutina. Recreándonos con el trabajo bien hecho. Yo he podido observar en mi experiencia profesional que las cosas difíciles nunca se hacen mal. En efecto cuando hemos tenido que realizar una operación complicada, difícil e incluso peligrosa, siempre nos ha salido a la perfección, mejorando incluso nuestras propias previsiones. Esto es así porque las operaciones difíciles se programan con anterioridad, se pone un cuidado especial en realizarlas, todo el mundo está pendiente de ellas y al final nuestros jefes nos felicitarán si lo hacemos bien. Las operaciones de todos los días, sin embargo, se realizan de forma rutinaria, apenas prestamos atención a ellas y si salen mal se vuelven a repetir. Pues bien. ¡Hagamos difícil lo fácil!

Convirtamos en complicadas las operaciones de todos los días y dediquémosles tanta atención como si fuese la primera vez que las hacemos. Este es el camino para conseguir de verdad “CERO DEFECTOS”.

Uno de los mejores métodos para conseguir la realización de un trabajo sin defectos, es la preparación del mismo mediante un detallado programa de actuación. L.L.Bean, presidente de la empresa de igual nombre sostiene que: “Mucha gente tiene cosas fantásticas que decir sobre el servicio al cliente, incluido yo. Pero sólo una actitud de día a día, sin pausas, sin fin, constante y siempre perseverante, es la que asegurará su logro”. Probablemente el anteproyecto de servicio más completo sea el que usa McDonalds en sus concesiones de licencias. Llamado sencillamente “Manual de operaciones y formación”, entra incluso en detalles como el número de veces en que los empleados deben salir de la tienda para regar la acera, retirar las bolsas de basura o limpiar las puertas de cristal en donde los clientes dejan las huellas de sus dedos.

La búsqueda de un mundo nuevo

No hace mucho tiempo pasé cuatro o cinco días en Nueva York en una visita de trabajo. La noche del primer día callejeaba con un compañero por los alrededores de Times Square, buscando un sitio donde tomar una copa

y descansar del trabajo del día.. Encontramos un hotel: el Marriot Marquise, entramos en el vestíbulo, nos acercamos al bar y nos sentamos en una mesa esperando ser atendidos Inmediatamente nos dimos cuenta de que nos encontrábamos en un lugar diferente. El bar se encontraba en un entorno arquitectónico maravilloso, sonaba en nuestros oídos una buena música de fondo, el servicio era rápido y agradable, las bebidas bien presentadas y acompañadas de unos aperitivos de primera calidad. Quedamos tan gratamente impresionados que volvimos todas las noches. Era como una pequeña costumbre. Durante el trabajo del día, con frecuencia nos relajábamos pensando en la compensación que allí nos esperaba al final de la jornada. Posteriormente me enteré de los rigurosos procedimientos que esta cadena hotelera tiene implantados, como el de los 60 pasos para preparar una habitación y entendí lo que significaba haber conseguido la excelencia en el servicio. No recuerdo si el precio era más caro que en los demás sitios, ni me importa. Solo recuerdo que fuimos bien tratados y que si algún día vuelvo a Nueva York, ya conozco un lugar a donde puedo ir a pasar una velada agradable.

El Libro de estilo del Servicio al cliente

En los sistemas de calidad se establecen diversos manuales que describen las actividades, tanto generales como específicas, que establecen el diferencial impuesto por la gestión de calidad. En vano intentaremos introducir en todos los procedimientos que componen el sistema, el adecuado complemento de un servicio al cliente que pueda alcanzar el grado

de excelencia que pretendemos. Dado que se trata además de un tema nada científico, imposible de normalizar debido a su extensa casuística, conviene establecer un documento aparte, en donde se intente expresar el enunciado de unos cuantos principios generales que deben servir para crear una cultura generalizada, para uso por todos los empleados y en todas las ocasiones en que se produzca un contacto de los anteriormente descritos para definir el servicio al cliente.

Ya que se trata de definir una cultura, parece más conveniente expresarla en un libro de estilo de general utilización por el personal, en el que se inserten recomendaciones generales sobre el trato concreto que se debe dispensar a los clientes actuales y potenciales. A título de ejemplo se exponen algunos de los procedimientos o instrucciones que pueden formar parte de un libro de estilo de Servicio al cliente.

- *Especificaciones sobre el trato a dispensar a un cliente que visita la empresa. Persona que debe atenderle, información que debe recibir, invitaciones que deben ofrecérsele, etc.*
- *Fórmulas de atención telefónica. Frases normalizadas. Lista actualizada de extensiones internas para localización rápida de empleados.*
- *Criterios de distribución de catálogos y publicaciones técnicas*
- *Visitas a clientes a fin de profundizar en el conocimiento de su proceso. Reuniones de colaboración. Ofrecimiento de asesoramiento tecnológico.*
- *Criterios sobre envío de regalos, agendas y material de propaganda a clientes.*
- *Especificaciones sobre encuestas de satisfacción*
- *Procedimiento sobre envío de información a clientes con referencia a su estado de cuenta*

Características de las organizaciones excelentes

Peters y Watermann buscaron hace tiempo la razón de la excelencia en las empresas más rentables del mundo, llegando a la conclusión de que el denominador común a todas ellas era una acendrada cultura de servicio al cliente. En su última publicación "El management liberador" Tom Peters señala una cualidad necesaria para que las organizaciones tengan posibilidades de futuro: la rapidez, denominada por él como cultura de la hipervelocidad. Los mercados y los entornos son tan cambiantes que existe una absoluta ignorancia sobre las necesidades que el cliente va a tener mañana mismo. "La principal habilidad es hacer las cosas rápidamente, permitir que el mercado nos diga si estamos o no en el buen camino y eliminar rápidamente lo que el mercado rechace. Hay que ser los grandes desorganizadores. Esto equivale a saber como destruir la empresa para reconstruirla antes de que la destruya un competidor. En el comienzo del nuevo siglo sólo habrá dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos". Haciendo uso de las técnicas conocidas hasta el momento, esto viene a equivaler a la siguiente sustitución:

Mejora continua por Reingeniería de procesos continua

Esta sustitución deberá verse favorecida por una ligerísima estructura organizacional cuya flexibilidad debe recordarnos más a la volatilidad de un cuerpo gaseoso.

El éxito de la empresa italiana Benetton está basado en la brevedad del tiempo de suministro desde la sede central a las tiendas franquiciadas extendidas por el mundo. Las prendas de lana están confeccionadas, pero no teñidas, a la espera de que el mercado señale sus preferencias. En ese momento las prendas reciben su tratamiento de acabado en los modelos y colores que han empezado a venderse bien, siendo expedidas hacia los puntos de distribución en el mínimo plazo.

La calidad de servicio es difícil de imitar y está basada en dos principios que son comunes a las organizaciones excelentes:

- a) se preocupan de diseñar un servicio que sea atractivo para los clientes*
- b) se preocupan de prestar ese servicio sin ningún fallo apreciable*

El éxito de la organización Disney está basado en el riguroso compromiso con el sueño de su fundador: ofrecer a los clientes un "país de la fantasía". Los animadores y empleados de sus parques temáticos son cuidadosamente elegidos y formados como auténticos actores, ya que van a ser personajes de un mundo de felicidad. Pero a la vez se practica un perfeccionismo obsesivo, con estándares tales como que un papel tirado al suelo no sobrepasará en esa situación una media de 30 segundos. Y es que en la vida real "el país de la fantasía" no está creado por las hadas, sino por un equipo de personas trabajando duramente. El Presidente de Eurodisney asegura: "Somos fanáticos de la calidad. Todo es visto, revisto, pesado y examinado. Yo mismo he ensayado personalmente las camas y los baños de cada uno de los hoteles de Eurodisney".

Las organizaciones excelentes no conciben el servicio como una cualidad añadida, desarrollada simplemente por los empleados de la función comercial, sino que lo programan desde sus inicios como una parte integral del proyecto de empresa. Tienen lo que se denomina "visión del servicio" y lo consideran la base de la

competencia, identificando el liderazgo en la atención al cliente con el perfeccionismo y la inflexibilidad en el desarrollo del programa.

Los líderes del servicio son conscientes de que la calidad requiere una dedicación permanente y repetida. No es un proyecto temporal sino un programa para toda la vida, no existen fórmulas mágicas, sino un trabajo colectivo y riguroso, y le dan gran importancia a los pequeños detalles porque marcan una diferencia y definen el estilo con el que se afrontarán las acciones importantes.

Leopoldo Fdez. Pujals, el fundador y ex-presidente de Telepizza consiguió en pocos años crear un emporio del 16.000 empleados y 39.000 millones de ptas. de volumen anual de ventas. Su consejo al personal no podía ser más sencillo:

Practicar el **“hay que”** (soluciones) en vez del **“es que”** (excusas) En esta misma línea, es conveniente insistir nuevamente en la importancia de la cultura como el compendio de los principios y valores sobreentendidos que tienen presentes los empleados en cada momento sin necesidad de instrucciones que se lo recuerden. Dicha cultura de servicio al cliente ha sido definida en la empresa francesa NOVO como:

“La manera Novo de hacer las cosas”.

Teniendo en cuenta que la calidad de una empresa de servicios se demuestra en los momentos de crisis y que en dichas situaciones no suele haber mucho tiempo para consultar los manuales ni esperar a recibir órdenes concretas de los jefes, será entonces la cultura del equipo, la que salve la situación. Esta serie de características peculiares de los líderes de servicio ha de promover sin duda alguna la mejora de las organizaciones que las implanten, ya que como mínimo elevará el porcentaje de probabilidades de alcanzar el éxito en el desarrollo de su proyecto y conseguir mayor competitividad y rentabilidad para la entidad. Como Henry Ford aseguraba: “Cuando se hacen tantas cosas: dar trabajo, rebajar los precios, extender el mercado y procurar bienestar, no se puede evitar que el dinero llueva en las manos de uno”...

Anexo I

El caso de la Administración Pública

En lo que se refiere a los servicios que presta la Administración hay que recordar que la única misión del Estado es prestar servicios al ciudadano. La Administración pública no existe por sí misma ni para sí misma, al contrario que, por deformación profesional, llegan a pensar algunos funcionarios. El Estado es un proveedor de servicios esenciales y la calidad de esos servicios debe ser el único índice aceptable de la eficacia del mismo.

La sociedad actual, o la ideología de los partidos que acceden al poder, están incrementando el campo de las prestaciones suministradas por las distintas Administraciones y la cantidad de recursos allegados para financiarlas. Si dichos servicios no se prestan con un adecuado y creciente nivel de calidad, aumentará sin duda alguna la insatisfacción ciudadana y

quedarán frustrados los esfuerzos conjuntos de los políticos, de los funcionarios y de los contribuyentes.

La Constitución española ya señala que los servicios deben de prestarse con objetividad y eficacia, lo que implica el máximo rigor en contenidos y formas y un sentido autocrítico por parte de las organizaciones que suministran los citados servicios. Pero la Administración pública actúa a través de unas personas específicas: los funcionarios, los cuales son los que mantienen el contacto directo con los ciudadanos. En la estructura:

Estado

Administración

Funcionarios

Ciudadanos

el último eslabón es la piedra de toque, el llamado “punto caliente” del suministro de los servicios esenciales.

EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Dado que el objetivo no solamente es servir, sino servir bien, se necesita una nueva actitud para identificar los nuevos modelos de gestión, las nuevas funciones y la nueva filosofía de servicio público. La clave radica en una genuina vocación de servicio en todos los niveles de la organización y en que los directivos de la Administración sean capaces de transmitir la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso entre los empleados. Con un servicio de calidad todo el mundo gana:

- los usuarios
- los empleados
- los directivos
- la comunidad

A la búsqueda de todo ello se ha dedicado el presente texto: a exponer y determinar estos conceptos, a diferenciarlos de los practicados tradicionalmente, a conformar un puente intelectual que de sentido a los nuevos tiempos que se proyectan y a la satisfacción de las nuevas aspiraciones de los ciudadanos.

El Presidente de los Estados Unidos ha enunciado el programa de lo que podría ser una auténtica filosofía renovadora en el campo de la Administración Pública.

Presidente Clinton:

La situación actual no es una opción.

He encargado al Vicepresidente Gore la formidable tarea de transformar la Administración. Nuestro objetivo es hacer a la totalidad del Gobierno Federal menos caro y más eficiente, renovar la cultura de nuestra burocracia nacional desde la complacencia y el corporativismo hacia la iniciativa y el afán de servicio.

La figura del funcionario

A veces se piensa que los funcionarios, por el mero hecho de haber alcanzado dicho estatus particular son personas diferentes del resto de los trabajadores y ocurre a menudo que los trabajadores de las empresas privadas envidian las características y prebendas de esta categoría específica. Sucede, por el contrario, que la mayor parte de los funcionarios no se encuentran satisfechos con los obstáculos y dificultades que se encuentran para desarrollar con eficiencia sus tareas y ponen a la empresa privada como modelo de eficacia y libertad para poder hacer un trabajo de primera..

La realidad, como casi siempre, se encuentra a mitad de camino. La Administración y la empresa tienen estilos de trabajo diferentes y en ambos entornos se puede mejorar, no solamente la calidad y eficiencia de los trabajos, sino también la satisfacción de los empleados y la motivación para llevar a cabo con orgullo un buen trabajo profesional. Todos trabajamos por dinero, pero para muchos empleados el trabajo sigue siendo un castigo divino, mientras que hay otros muchos que encuentran grandes posibilidades de realización personal en la ejecución de un trabajo bien hecho.

La excelencia en el servicio representa, sin duda alguna, un factor de satisfacción personal para quien la logra conseguir y en contrapartida, la calidad del servicio depende en gran medida, de que quienes la prestan se sientan a gusto realizando su trabajo. Como dijo nuestro escritor medieval: Marqués de Santillana *“Al siniestro face diestro, el deleite del oficio”*.

Jim Blue, director de la empresa Boeing, señalaba algo que puede perfectamente ser aplicado a nuestro caso: “Tenemos todo tipo de ordenadores para tratar de mejorar nuestra capacidad de respuesta. Hemos invertido una gran cantidad de dinero en ellos. Todos estos sistemas son muy importantes y útiles, pero es el toque personal lo que hace que funcionen”.

Para dar un buen servicio, en primer lugar, es necesario contar con una cierta capacidad de entrega. Hay personas muy buenas para los contactos humanos y otras que no sirven para ello. Debe adquirirse también un riguroso conocimiento del oficio que se practica, de la función que se realiza o del servicio que se ofrece. Por último, no deben escatimarse incentivos morales, profesionales y, si es posible económicos, de forma que el mantenimiento de un servicio de calidad suponga un beneficio real para las personas que lo brindan.

También en la Administración son aplicables los sistemas de participación y del aprovechamiento de las dotes de creatividad e iniciativa, que pueden ayudar a las personas a conseguir una plena realización en el desempeño de sus funciones, enriquecer sus tareas y sentir el orgullo de realizar un trabajo bien hecho.

Jan Carlzon, el presidente de la compañía aérea estatal SAS relata cómo dando más responsabilidad al personal de primera línea, les permitieron conseguir el servicio que siempre habían deseado proporcionar, pero no podían hacerlo debido a la inflexible estructura jerárquica de la compañía. Esta nueva forma de gestión condujo a la empresa hacia un nivel de beneficios económicos jamás alcanzados con anterioridad, a la vez que consolidó el prestigio de SAS como la línea aérea de mayor excelencia en el trato al pasajero.

A menudo los funcionarios se quejan de las trabas que impone la Administración y sus complejos reglamentos, cuando se trata de obtener una mayor calidad en el trabajo y proporcionar un mejor servicio al ciudadano. Igualmente se esgrime la reducida retribución como compensación al escaso interés para

desarrollar la tarea. Estas características de la función pública suponen, muchas veces un círculo vicioso que atrapa a las estructuras funcionariales y les mantiene en una cultura de inoperancia y desmotivación. Afortunadamente esto no ocurre en todos los servicios y en muchos de ellos los empleados se han dado cuenta de las características especiales que concurren en los diversos sectores de la Administración y que facilitan en gran medida la posibilidad de prestar un servicio eficiente al ciudadano.

Dichas características son:

- *el nivel de formación de los funcionarios supera a la media de los empleados en las empresas, a causa de un más estricto sistema de selección*
- *la ausencia de competitividad favorece poder afrontar las actividades de mejora sin excesivos agobios*
- *a pesar de la lentitud de sus procesos, la Administración cuenta con una gran cantidad de recursos de elevado coste*
- *dado que la misión de servicio de la Administración no se compensa con una aportación económica por parte del cliente, el trabajo de los funcionarios resulta susceptible de una mayor motivación*

Los reglamentos y protocolos de la Administración no están dirigidos, aunque a veces lo parezca, a restar agilidad a la actividad de gestión o de servicio. Simplemente establecen la uniformidad de actuaciones y el control de los recursos disponibles. Mediante un estudio constructivo de los mismos, se puede llevar a cabo la modificación de los procesos a fin de hacerlos más ágiles, más eficaces y con mayor grado de calidad, sin vulnerar el cumplimiento de las disposiciones obligatorias.

Bien es verdad que la rigidez de las estructuras jerárquicas y de los esquemas de promoción pueden restar estímulos a quienes esperan que su interés y su valía obtengan el debido reconocimiento, pero también es cierto que dicha rigidez está promovida en algunos casos por la inercia y el corporativismo de los propios funcionarios que son los primeros en criticarla y que cualquier cambio promovido por el estamento político orientado a dotar a los organismos del Estado de mayor flexibilidad y eficiencia es, a veces, boicoteado por los que se consideran afectados por el mismo.

La satisfacción en cualquier empleo se obtiene cuando los objetivos del empleado coinciden con los de la organización a la que pertenece. Por ello, la Administración procurará conocer las expectativas de sus empleados, descritas en los esquemas de motivación definidos por la pirámide de Maslow e intentará satisfacerlas dentro de sus posibilidades.

Por el mismo motivo, el funcionario debe integrarse en los objetivos de la Administración y buscar en el óptimo cumplimiento de los mismos los motivos de su satisfacción profesional, en la inteligencia de que la mejora de los procesos de gestión y de servicio a los ciudadanos ha de procurarle el orgullo de la obra bien hecha y la satisfacción de haber realizado un trabajo de primera.

La metodología del sistema de calidad no difiere de la que se puede aplicar a cualquier empresa de servicios: estudio de las necesidades del cliente, establecimiento de procedimientos que combinen la satisfacción de los administrados con los reglamentos de la administración, vigilancia del cumplimiento de dichos procedimientos y medida de la satisfacción de

los usuarios como base fundamental de las sucesivas acciones de la mejora continua.

Los gobiernos no se encuentran ajenos a la inquietud por mejorar el servicio de la Administración y preparan planes para optimizar la gestión de los distintos departamentos. Durante los años 1992 y 1993 el Ministerio de Administraciones Públicas presentó el Plan de Modernización de la Administración del Estado, que constaba de 204 proyectos de mejora, incluyendo desde la agilización del pago de pensiones a un manual de estilo que proscibiese los arcaísmos en el lenguaje administrativo. Los planes afectaron a 250.000 funcionarios y señalaban un responsable por proyecto, otro por ministerio y un equipo de directores y subdirectores del MAP encabezados por un Secretario de Estado. Según declaraciones del ministro no se trataba de un elenco de buenas intenciones, sino de planes a plazo fijo con mecanismos de seguimiento y pretendían mejorar la calidad de los servicios, potenciar la comunicación con el ciudadano e incrementar la eficacia de la gestión interna. Todos somos conscientes de las mejoras alcanzadas a través de este plan y de otros posteriores que le siguieron, reflejados en acortamiento de plazos para la obtención de documentos necesarios, mayor rapidez en las

notificaciones y apertura de diversas oficinas de atención personal, así como mayor facilidad para la realización de trámites complicados. Las posibilidades de mejora en la Administración son tan elevadas, que los gobiernos deberían estar lanzando planes continuamente, con gran aparato publicitario para información de los contribuyentes y notificación

de los resultados obtenidos al finalizar el plan. Dichos resultados deberían ser apreciados de forma neutral por un comité de ciudadanos..

Anexo II

El caso de las Entidades de Formación

La primera actividad que debe ejecutar cualquier organización que afronte la implantación de un sistema de calidad, es la de identificar a sus clientes. ¿Quién es el cliente de una entidad educativa? La segunda ¿Cuáles son sus expectativas y por lo tanto los objetivos de la organización? Sin ninguna duda puede contestarse a estas preguntas respondiendo que

los clientes son, en primer lugar los alumnos, posteriormente sus padres y en tercer lugar la sociedad en general. Los objetivos deben ser: preparar a los estudiantes lo mejor posible, con el mínimo esfuerzo y en el menor tiempo, en las materias y conocimientos que la sociedad necesite. Algunos educadores bien intencionados que quieren mejorar la forma en que desarrollan sus actividades y elevar el grado de eficiencia de su rendimiento se miran en el espejo de la industria privada y la establecen como paradigma de actuación. A veces incluso consideran haberse acercado a ese objetivo y puede ser frecuente escuchar frases como: “este colegio funciona como una empresa” o “esta escuela desarrolla un modelo empresarial de gestión”. Independientemente de que ninguna organización tiene por qué parecerse a otra para alcanzar un elevado grado de excelencia, podríamos reducir al absurdo la creencia de que, por ejemplo un centro universitario, puede tener algún ligero parecido con una sociedad empresarial haciendo la siguiente comparación:

Si una empresa se pareciese a un centro universitario ocurriría lo siguiente.

- *El gerente de la empresa sería designado mediante elección de todos sus empleados*
- *Cada empleado de la empresa realizaría el trabajo con plena libertad (como la libertad de cátedra)*
- *Los empleos se conseguirían por oposición y serían inamovibles*
- *Los empleados dedicarían 50% a la producción y 50% a la investigación*
- *Un rechazo de producto (suspenso) se consideraría siempre culpa del cliente (alumno)*
- *Las empresas de nueva creación comenzarían con un mínimo de equipos, por lo tanto sus productos saldrían al mercado incompletos*
- *Los productos (conocimientos de los alumnos) se diseñarían con escaso conocimiento del mercado*
- *Las especificaciones (planes de estudios) las determinaría un organismo central*
- *La calidad de las herramientas (material educativo) dependería de la voluntad del empleado (profesor)*

Todas estas situaciones absurdas e incompatibles con el estilo de gestión de una empresa nos señalan los puntos que deben, al menos ser objeto de reflexión, para la implantación de un sistema de mejora de gestión en una entidad dedicada a la enseñanza y que podemos repasar en los siguientes apartados.

Nombramiento de la dirección

Está bien claro que la elección por medio de votaciones del rector de una universidad o del director de un colegio resulta más democrático que su designación por parte de las autoridades. Sin embargo pueden plantearse las siguientes preguntas: ¿Resulta más eficaz para cumplir los objetivos del centro? ¿Por qué pueden elegirlo los componentes del centro y no

los demás miembros de la sociedad? ¿Por qué en las empresas y en los organismos públicos no se eligen también a los funcionarios de alto rango?

Sobradamente conocidas son las luchas intestinas y las pérdidas de tiempo y concentración docente a que dan lugar las contiendas electorales en los centros de enseñanza. Tal vez lo sean menos las concesiones y promesas “electoralistas” de algunos candidatos a directores de centro o de departamento, pero se producen a menudo. Se trata de puestos de funcionarios, no de políticos. ¿Por qué han de ser elegidos?

La libertad de cátedra

En teoría, dentro de un margen muy amplio y en la práctica con total libertad, los profesores imparten a su gusto y sin control alguno la materia docente. Se han ensayado cierto tipo de controles o calificaciones realizados por... ¡los alumnos! Independientemente del sesgo que pudiera suponer la mayor o menor exigencia del profesor, los alumnos no pueden tener un juicio completo sobre la impartición de unos conocimientos que están en trance de adquirir. Sí pueden, sin embargo, opinar sobre las cualidades didácticas.

Respecto al ámbito de las materias enseñadas, aún no se ha desarrollado un cauce para que puedan opinar los profesionales y expertos en el campo de la asignatura en cuestión, ni las empresas u organizaciones que

han de contratar a los futuros educandos. También podrían tener algo que decir los profesores de temas más avanzados que tendrán un lógico interés en que sus próximos alumnos lleguen a su asignatura con una formación de base lo más sólida posible. Sólo le es dado opinar en este tema al profesor, sin distinción alguna entre el que se preocupa de estar al día en los asuntos de su competencia, y el que considera su puesto de trabajo como una sinecura permanente. Un sistema de calidad aplicado a la enseñanza debería implicar a la sociedad en los planes de estudio, poniendo en conocimiento de empresarios, profesionales e instituciones, los programas teóricos de las distintas asignaturas y sus ejercicios prácticos, a fin de que éstos se adaptasen a las auténticas necesidades de la sociedad y se pudiesen hacer eco de las más modernas tendencias en el campo de que se trate.

Profesores de por vida

El peligro del profesorado inamovible no se ciñe sólo al incumplimiento de las obligaciones y a la pérdida de facultades, sino también al desfase intelectual. En todos los oficios y profesiones debería estar previsto un reciclaje periódico con valoración de la capacidad y el cumplimiento, pero esta condición debería intensificarse en algunas ocupaciones clave como pueden ser las de médico o profesor.

Los sistemas de calidad han instituido la figura del auditor que podría ser aplicada perfectamente al campo de las organizaciones de formación y cuya tarea consistiría en comparar los procesos reales de enseñanza con los estándares que hubiesen sido establecidos, señalando las carencias, incumplimientos, insuficiencias sobrevenidas y desfases y señalando las acciones de mejora necesarias para la recuperación de la calidad docente.

La investigación

La investigación que se realiza obligadamente en los centros superiores de enseñanza suele ser puntual para cada equipo investigador. No puede tomarse como argumento para demostrar que mantiene al día los conocimientos de los profesores, ya que las materias que imparte cada uno han de abarcar, lógicamente, un campo mucho más amplio que el señalado por el ámbito de la investigación desarrollada.

La misión fundamental de los centros de formación es enseñar bien y todos los esfuerzos y recursos deben estar subordinados a este fin. No es bueno ni eficaz que las mismas personas tengan dos objetivos distintos y realicen dos trabajos diferentes. Se ha demostrado como mucho más rentable la investigación realizada en empresas o centros dedicados a ello, en exclusiva, que la llevada a cabo en coincidencia con la formación. Nada impide, sin embargo, que existan equipos investigadores que aprovechen para realizar su trabajo los recursos de los centros de enseñanza que dispongan de ellos, (laboratorios, máquinas, instrumentos, fondos bibliográficos) pero sin que se produzcan mezclas ni simultaneidades con el personal docente.

Los suspensos

Los suspensos son los fracasos del sistema de calidad de la enseñanza y como tales es preciso reducirlos a la mínima expresión. El suspenso no es un fracaso solamente del alumno, sino que significa un fallo evidente de la totalidad de la organización. La eficiencia de un centro de enseñanza debe comenzar por una correcta selección de los alumnos. El ingreso en un centro de quien no tenga facultades para culminar las enseñanzas que en él se imparten, es un triste despilfarro. Una vez admitido, el sistema debe contribuir a que el alumno supere los niveles de aprendizaje, salvo casos de manifiesta falta de voluntad. La formación de equipos de trabajo autoexigentes, la frecuencia de las evaluaciones y prácticas, la adecuación de las documentaciones técnicas al programa exigido y las acciones intensivas sobre las insuficiencias detectadas en los frecuentes controles, eliminarán la incertidumbre y el azar que, tanto para el alumno como para el profesor, supone jugárselo todo en una prueba única y final.

Escuelas insuficientes

Los centros de enseñanza de nueva creación tardan varios años en completar sus equipos humanos y materiales. Los viejos sufren, por el contrario, la insuficiencia producida por equipos obsoletos de escaso e ineficaz aprovechamiento.

El presupuesto para la creación de un nuevo centro, colegio o facultad, no debe comprender solamente los recursos económicos para la construcción del edificio y el mobiliario, sino que es necesario planificar los instrumentos,

laboratorios y talleres para la completa impartición de los programas educativos desde el punto de vista teórico y práctico. Los veranos son largos, lo suficiente como para que a lo largo de los mismos se preparen concienzudamente las instalaciones y las personas, incluyendo repuestos y suplencias, para un transcurso del ciclo escolar sin demoras, defectos y sobresaltos.

El material educativo

Nos encontramos en la era del diseño gráfico, de las comunicaciones, las impresoras, las fotocopadoras y los demás recursos documentales. El material didáctico debe ser perfecto y encontrarse disponible para el alumno en toda su integridad.

En lo que se refiere a documentación, el alumno debe disponer de unos correctos apuntes editados bajo la supervisión del profesor o de un único texto de precio asequible. La proliferación de referencias bibliográficas no demuestra los elevados conocimientos del profesor, sino su escaso interés por el alumno. Ello no quita que pueda dar esas referencias a estudiantes especialmente interesados en ampliar las materias, pero las del programa exigible, deben estar perfecta e íntegramente especificadas en un texto concreto.

Todavía existen profesores que proyectan transparencias conteniendo textos fotocopiados de algún libro o con tamaño de letra mecanográfico. Nadie puede leerlos, salvo él que se encuentra pegado a la pantalla. Los ordenadores y las modernas impresoras permiten realizar transparencias claras, legibles y a todo color, del guión que el profesor ha de explicar en

el aula. Revisar los proyectores, contar con lámparas de repuesto, situar las pantallas a suficiente altura para que puedan verlas en su totalidad todos los asistentes, hablar con voz suficientemente elevada y si no, hacer uso de un adecuado equipo megafónico. Por último, evitar que los alumnos hayan de tomar apuntes en clase, ya que la totalidad de la materia exigida debe estar suficientemente clara en los textos didácticos repartidos o recomendados.

La actuación

El profesor debe captar la atención de los alumnos. Los alumnos deben enterarse de lo que cuenta el profesor. En el teatro ocurre algo parecido, pero mientras los actores gritan, recitan en voz alta y declaman con fuerte entonación para que se les escuche bien, incluso desde las últimas filas, algunos profesores murmuran su cansina letanía mientras los “espectadores”

cansados de aguzar el oído, se acaban despreocupando del tema y se dedican a hablar con sus compañeros o a pensar en cosas más agradables. El profesor debe programar su actuación con imaginación y rigor, supervisando el “escenario” desde todos los ángulos y rincones, haciendo prospecciones con los escolares respecto a la calidad de la visión y audición

y preocupándose de las condiciones climáticas y de confort proporcionado por el mobiliario escolar.

Es necesario promover el diálogo interactivo, fomentar la participación de los discípulos, utilizar al máximo el método del caso con muestras cortas y sencillas, emplear “juegos” en relación con el material explicado, proyectar videos preparados de antemano, disparar preguntas rápidas a la concurrencia y proponer frecuentes ejercicios en forma de test, aunque tengan sólo valor didáctico y no evaluador.

La diferencia cultural

En la mayoría de los casos existe un abismo generacional entre el profesor y los estudiantes. No se trata de una diferencia social o de costumbres, que lógicamente también existirá, sino de una enorme diferencia semiótica y de percepción.

El profesor se ha educado y divertido con libros, conversaciones, películas, aparatos y juguetes, diseñados todos ellos según modelos tradicionales o niveles tecnológicos determinados.

Sus alumnos están formados a otro ritmo.

- *sus libros, si es que leen alguno, son más esquemáticos, contienen esquemas infográficos y gran cantidad de ilustraciones;*
- *las conversaciones mantenidas entre compañeros, también son más esquemáticas, con escasa riqueza de léxico, pero con reiterada utilización de términos privativos*
- *las películas son visualmente impactantes, no se explotan temas profundos sino novedosos, no están hechas para que se entiendan en su totalidad y por supuesto, nunca a la primera*
- *en los espectáculos los espectadores hablan entre sí porque no importa tanto el argumento como la exhibición de luz y sonido que están presenciando*
- *los aparatos son complicados y suelen disponer de múltiples funciones que se descubren sin consultar el manual, por asimilación a otras o por aplicación del método de prueba y error*

- *los juguetes no son mecánicos sino electrónico-visuales, desarrollan los reflejos y la concentración, no describen situaciones pasadas sino futuristas y preparan el intelecto para la inmersión informática posterior*

Sería un error calificar la cultura de los jóvenes como más escasa: es sencillamente diferente y desde luego, mucho más adaptada a los tiempos que se avecinan. Resulta evidente que la metodología de la formación debe contar con esta circunstancia, intentando adaptar a ella los instrumentos de transmisión de conocimientos que se vayan a utilizar.

En este mundo nuevo de la comunicación en el que obligatoriamente se ha de mover el instructor, bueno será realizar frecuentes validaciones de las herramientas educativas mediante encuestas a los estudiantes, consensuando con ellos las formas más eficaces de conseguir los objetivos de formación. No en vano nos encontramos en trance de penetrar en el tercer milenio de nuestra era..

Anexo III

El caso de los Servicios Sanitarios

Si en cualquier entidad de servicios resulta muy importante la implantación de una política de calidad que de lugar al establecimiento claro de los objetivos de la organización, en una institución dedicada a la prestación de servicios sanitarios adquiere una importancia vital, ya que la definición de los citados objetivos va a ser el aglutinante de la acción vocacional de la totalidad de los empleados.

Muchas de las organizaciones sanitarias restringen su clientela en un segmento específico de la población, el cual está limitado en su mayor parte a una determinada área geográfica. Puede decirse, por tanto, que existe una cierta responsabilidad sobre la población de dicho área, dado que a la medicina se le adjudica, hoy día, un importante aspecto de prevención. Como ejemplo, podríamos enumerar los objetivos propios de una organización sanitaria, respecto a su clientela natural, según el siguiente listado:

- *mayor duración de vida de la población de referencia*
- *mejor calidad de vida de la población de referencia*
- *menor utilización de recursos valorables*
- *ambiente de tranquilidad psicológica en los actos médicos*
- *atención personalizada en caso de sufrimiento*

Pero la excelencia de una organización no se alcanza solamente con la satisfacción de los clientes, sino que tiene en cuenta también la complacencia de otros colectivos entre los que se pueden destacar los empleados, los proveedores y la sociedad en general, por lo que habrá que señalar los nuevos objetivos centrados en cada uno de estos grupos:

Objetivos para la satisfacción de los empleados:

- *retribución digna y suficiente en relación al entorno*
- *seguridad en el empleo y en el trabajo*
- *vínculos de pertenencia a la organización y a sus miembros*
- *reconocimiento y estima por los logros realizados*
- *forma de trabajo que promueva la auto-realización*

Objetivos para la satisfacción de los proveedores:

- *mayor margen económico de los suministros*
- *fidelidad y buen trato en las compras de productos y servicios*

Objetivos para la satisfacción de la sociedad en general:

- *respeto al entorno y al medio ambiente*
- *máxima información y facilidad de acceso a los servicios prestados*

Para lograr alcanzar la totalidad de estas metas, la organización debe hacer una llamada a todos los agentes, a fin de organizar una acción intensamente participativa, ya que si no es por este medio, la amplitud del intento superará las posibilidades de la dirección. En primer lugar, la organización debe dar a conocer sus propios objetivos y estudiar con la mayor atención los del resto de los miembros y afectados y tras una posible negociación considerarlos en su totalidad como objetivos generales de la organización.

Esta es la base principal para la acción participativa, ya que todos los agentes relacionados con la organización estarán en disposición de realizar acciones para la mejora en favor de alcanzar unos objetivos generales que incluyen los suyos propios.

A partir de aquí, la dirección debe emprender las siguientes acciones:

- *motivación para la acción participativa*
- *formación para la acción participativa*
- *organización de la acción participativa*

Las acciones de motivación han de poseer una cualidad fundamental: ser oportunas. Es éste un aspecto en el que suele existir enorme recelo por parte de las direcciones y en el que posteriormente suelen encontrarse con una gran aceptación por parte de la mayoría de los empleados. La formación, sencilla, pero insistente, debe girar sobre las herramientas básicas de calidad, tan simples como poderosas, utilizadas por todas las organizaciones que han encontrado la excelencia a través de iniciativas de participación del personal.

La organización de un sistema de participación debe tener en cuenta las características de los agentes que van a intervenir, dado que se pretende que la acción participativa sea desarrollada por los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

Los empleados pueden disponer de los sistemas de participación ya/normalizados por la práctica, estableciéndose una estructura rigurosa de la participación. Los grupos de trabajo serán nombrados por la dirección para afrontar las siguientes actividades de mejora:

- *planificación de los procesos médicos y de gestión*
- *oportunidades de mejora enunciadas por la dirección.*
- *oportunidades de mejora detectadas en las actividades de medición*

Se considera muy difícil aplicar a los procesos clínicos los principios del aseguramiento de la calidad, a pesar de que dichos procesos se realizan con ayuda de protocolos perfectamente planificados. En nuestra opinión, se trata solamente de un problema de comunicación y entendimiento, dado que los protocolos médicos deben ajustarse a los mismos criterios

que los procedimientos empresariales, en lo que se refiere a la descripción de las actividades, asignación de responsabilidades y control de parámetros y puntos críticos. La optimización inicial de los procesos se ha de conseguir mediante la participación de todos los afectados, aportando cada uno las sugerencias y mejoras que le aporte su experiencia, guardando un profundo respeto a los conocimientos profesionales de los demás miembros del equipo.

La implantación de auditorías de cumplimiento, no debe producir el rechazo de los facultativos, en el bien entendido de que se trata de una herramienta de mejora continua y ha sido aceptada por otros cuerpos profesionales, que en principio también expresaron sus recelos. Las auditorías de procesos para todo tipo de actividades planificadas, vienen a garantizar

la consolidación de las mejores prácticas y a evitar los fallos que pueden derivarse de una insuficiente repetibilidad de las operaciones.

Los grupos participativos son conjuntos organizados de trabajadores, que se hacen responsables de una tarea para obtener mejores resultados. Utilizan como aglutinante y como espíritu de superación la conveniencia de compartir unos valores comunes, entre los cuales suelen destacar la ética, el sentimiento de pertenencia y el afán de contribución al esfuerzo total. Satisfacen los objetivos de mayor nivel de entre los descritos como factores de motivación para los empleados, ya que consiguen la realización de la persona a través de la destacada participación en un prestigiado grupo dedicado a conseguir la excelencia de las prestaciones sanitarias.

Todos estos sistemas están basados en la capacidad de las personas para mejorar los procesos en los que están integrados, capacidad perfectamente demostrada en su vida privada, pero, con frecuencia, absurdamente vetada en el desempeño de sus funciones dentro de la organización. El nuevo sistema de gestión y de realización de trabajos se plantea, a escala sanitaria y asistencial, no solamente como una labor profesional y solidaria, sino también como la tarea mejorada de un equipo integrado, que será reconocido en el seno de la organización y de la sociedad y que contribuirá al enriquecimiento personal mediante el propio reconocimiento de una tarea bien hecha.

Cuando el empleado es consciente de que se tienen en cuenta los objetivos totales de la organización en la búsqueda de la mejora y que por lo tanto de su iniciativa y esfuerzo depende, no solamente la mejora de los

beneficios de la organización sino también las condiciones cualitativas de su puesto de trabajo, suele responder con entusiasmo, interés y creatividad a este reto que se le plantea, lo cual redundará, no solamente en un trabajo más eficiente, sino también en una mayor satisfacción del individuo.

El principio a seguir no es trabajar más, sino trabajar más inteligentemente y en el caso de trabajar más, hacerlo con más espíritu, lo que redundará en una apreciación más deportiva de la tarea y en una consideración más cualitativa que cuantitativa del trabajo. Si podemos intuir que la participación funciona como algo positivo y, hasta cierto punto entendemos, que pueda ser aplicable al trabajo de los empleados ¿por qué no extenderlo al entorno de la clientela, más necesitada aún de estímulos que los propios trabajadores?

Utilizando un símil deportivo, los enfermos tratados en un centro sanitario “juegan fuera de casa”. Un ingreso supone, ¡para bien de su salud física, desde luego!, una pérdida de identidad. Se les despoja de sus ropas habituales y se les enfunda en un ropaje neutro. Se les da un cariñoso tratamiento normalizado de menores de edad. Se generaliza el tuteo atendiendo a una absurda reivindicación social de los empleados auxiliares. Se les proporciona una información que no siempre está de acuerdo con su inteligencia. La posible solución:

acción participativa. ¿Cuál puede ser la participación

de los clientes en un establecimiento sanitario? Esta es la pregunta que aún no ha sido contestada y posiblemente aun tampoco planteada en muchas organizaciones. Un paciente puede decidir cosas pero también puede hacer cosas. Los

familiares del paciente también pueden ayudar en este sentido. Quiero ser extremadamente prudente en este punto ya que supongo los problemas que en algunos casos presentan pacientes y, sobre todo familiares de pacientes por “sobreactuación”. Pero en la Clínica Shouldice de Toronto asignan actividades a los residentes como pueden ser labores en el comedor, rasurado de las zonas a operar y alguna otra actividad auxiliar.

En lo que se refiere a la satisfacción de los proveedores, su posibilidad de participación está muy bien definida por los principios del “marketing intimacy” los cuales demuestran que al contrario de lo que piensan muchos jefes de compras tradicionales, los proveedores no deben ser unos enemigos sino unos colaboradores con los que podremos hacer negocios conjuntamente.

Baste señalar que en el aspecto económico resulta absurdo caer en una guerra de precios, cuando lo que le importa al cliente no es el precio del suministro sino el dinero que gana con cada uno de ellos, influyendo la calidad, el plazo y las facilidades de la entrega y que lo que importa al suministrador tampoco es el precio, sino el margen bruto, después de

haber considerado la cantidad vendida, el lote económico de fabricación y las posibilidades de programación de la producción y de las entregas. La fidelización de nuestras compras a suministradores responsables, los frecuentes contactos para conseguir la optimización de los suministros y el conocimiento conjunto de las necesidades del cliente y las posibilidades del suministrador marcan las pautas de una acción participativa que suele rendir beneficios repartibles.

La extensión de los sistemas de participación a la sociedad en general, ha de nacer de la vocación de servicio de la organización como un reflejo vivo de su integración social en el entorno. Además de la información recabada en encuestas públicas, la organización debe nutrirse de las propuestas aportadas por agentes institucionales como pueden ser las instancias administrativas, científicas y de las organizaciones de consumidores. Independientemente de la graciabilidad de sus servicios, las organizaciones sanitarias deben contemplar a los clientes potenciales como objeto de su política de marketing, teniendo en cuenta, además, las posibilidades de realizar medicina preventiva con los individuos sanos.

De esta forma, el sistema de calidad propuesto y desarrollado por la organización, elevará notablemente las cotas de calidad de su sistema de gestión y conseguirá además, orientar la mejora hacia metas reales, evitando los fallos que frecuentemente son debidos a un desenfoque de los objetivos causado por una consideración extremadamente endogámica de la mejora...

Anexo IV

Otras empresas de servicios

Dada la gran variedad de empresas y entidades de servicio que desarrollan sus actividades en la sociedad moderna, resulta una tarea imposible poder dedicar a cada una de ellas un estudio prolongado en esta reducida publicación. No obstante, podemos hacer mención de las más importantes, señalando las características de calidad que debería mantener cada una de ellas. No sería posible, tampoco, dar unas recomendaciones particulares a incluir en el sistema de calidad, ya que cada empresa es un mundo diferente, con distintos medios, distintos tipos de clientes y distintas características funcionales, geográficas y económicas. Se insiste en la generalización de los principios y en la similitud de la metodología para todas las

entidades, con lo que, una vez asimilados éstos, no resulta difícil hacer la aplicación particular a cada una de las organizaciones, tal como se realiza en las compañías industriales desde hace muchos años.

A lo largo del texto se ha hecho mención a las normas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad, pero teniendo en cuenta el año en el que nos encontramos, bueno sería no reducirnos a ellas, sino intentar implantar un modelo de calidad total, como puede ser el Modelo Europeo de Excelencia de la E.F.Q.M. (European Federation of Quality Management).

Veamos, por tanto, la referencia a algunas actividades de servicio muy comunes.

Servicios bancarios

Mediante las recientes fusiones, en nuestro país, los bancos comerciales han conseguido una peligrosa situación de oligopolio. Sus gestores nos transmiten a través de los medios de comunicación sus ambiciosos objetivos de duplicación y triplicación de beneficios, pero apenas si se refieren a sus esfuerzos por mejorar el servicio al cliente. Nos dan a entender que el futuro ha de pasar por la comunicación electrónica y la realización de operaciones a través de Internet, pero sus más importantes clientes particulares, superan una cierta edad y difícilmente podrán adaptarse a las nuevas tecnologías.

La concentración bancaria y la facilidad de comunicaciones ha tenido para los clientes una desagradable consecuencia: la centralización de servicios. Ello está dando lugar a múltiples errores de transmisión de la información (no todos los datos son numéricos ni concretos) y un considerable retraso en la realización de gestiones, además de que dichos servicios centrales no resultan accesibles para el cliente, quien ineludiblemente tiene que utilizar intermediarios para poder comunicarse con ellos. A pesar de que prácticamente sólo existen dos bancos en España, la agresividad comercial sigue manteniéndose en términos de ferocidad y con frecuencia es el cliente quien paga las consecuencias: cuentas abiertas sin necesidad con sustanciosas comisiones para el banco, intensas presiones psicológicas para evitar la retirada de depósitos o valores, múltiples envíos publicitarios por correo que atestan los buzones de los usuarios, etc., hacen pensar en que los esfuerzos de los bancos no están orientados hacia la satisfacción de los clientes, sino hacia la satisfacción única de la propia entidad financiera.

Desde hace varios años, las instituciones bancarias han realizado grandes esfuerzos para mantener la fidelización de sus clientes, la cual, anteriormente, se conseguía a través de la confianza con el director o los empleados de las pequeñas agencias. En la actualidad, la relación se ha sustituido por la que se mantiene con los agentes de "atención personal", pero éstos últimos tienen la desventaja de no ser ejecutivos, dado que muchas de las decisiones que podrían afectarles se encuentran centralizadas. Podríamos citar algunos aspectos de la actividad bancaria relacionados con el servicio al cliente que podrían ser mejorados en gran medida.

Indicación obligatoria de cola única para las distintas ventanillas en los momentos de máxima afluencia, en los que debería reforzarse el servicio de atención

Rapidez en los trámites. Frecuencia de las informaciones postales, la cual podría ser negociada con el cliente
Claridad en las informaciones y extractos. Utilización de términos y formatos fácilmente entendibles por los clientes normales

Claridad en la información sobre comisiones y gastos, previamente a la contratación de cualquier servicio bancario

Eliminación de ofertas de regalos y sorteos, o al menos explicación a los usuarios de cual es el valor de los mismos, a fin de puedan compararlos con los réditos no recibidos.

Entrega al cliente de contratos específicos sobre los productos adquiridos resaltando en la información lo que le interesa al cliente y no lo que le interesa al banco

Estandarización de impresos, los cuales, en su mayor parte, se presentan en formatos no normalizados
Mayor informatización de operaciones, a fin de evitar excesiva burocracia en la redacción de formularios, con excesiva pérdida de tiempo de empleados y clientes

La reducción de personal debe compensarse con una más intensa formación de los empleados
"supervivientes" en los productos ofertados, la situación del mercado y las implicaciones económicas y fiscales de las operaciones

Tratándose de empresas que consiguen beneficios tan "exuberantes" bien está que dediquen una parte de sus esfuerzos a conseguir la completa satisfacción de sus clientes.

Servicios de hostelería. Restaurantes

Las empresas de hostelería satisfacen expectativas de dos clases bien determinadas, la corporal y la social. En efecto, los restaurantes tienen dos tipos de clientes: el que paga la factura y los invitados y ambos tienen expectativas diferentes ya que los invitados únicamente esperan encontrar un servicio que les produzca un agrado sensorial, mientras que el anfitrión, además de apreciar las exquisiteces de una buena comida, desea “quedar bien” con sus invitados, aunque pertenezcan a su familia más íntima y revalidar el acierto de haberles llevado a este restaurante y no a otro cualquiera.

Se produce, sin embargo, un condicionamiento previo en este tipo de establecimientos. En nuestra sociedad existe una cultura de conocimiento previo del precio de lo que se va a consumir, por lo que no se aprecian positivamente los anuncios de artículos o bebidas que no se encuentran en la carta reflejados con su precio, por lo que la costumbre de hacer este tipo de ofrecimientos debería erradicarse en su totalidad.

Los establecimientos de restauración se distinguen por su categoría, concepto que no debe asimilarse con el de calidad. Existen restaurantes de lujo, de cocina de autor, de cierta categoría y corrientes. Varían lo que en las empresas se denomina como “misión”, pero todos ellos pueden ser de calidad. En un restaurante de lujo es imperdonable que se sirvan raciones de pescado congelado, mientras que en uno corriente puede formar parte de menú del día.

Calidad en las Empresas de Servicios

Alfonso Fernández Hatre.

La cocina de autor debe ser original y preparada para ofrecer sabores y combinaciones nuevas, mientras que un restaurante de cierta categoría puede ofrecer platos tradicionales con tal de que estén cocinados con artículos de la mejor calidad y hayan sido preparados primorosamente.

La relación satisfacción/precio debe ser equivalente, aunque la satisfacción no se refiera solamente a la del apetito, sino a la más elevada que está relacionada con el sibaritismo del gourmet.

Algunas condiciones básicas, sin embargo, deben sobrepasar un nivel mínimo en todos ellos. La limpieza y adecuación de los aseos, la calidad y frescura de los alimentos condimentados, la buena ejecución de los platos, el trato servicial de los camareros, la limpieza de platos, cubiertos, vasos y manteles, aunque la diferencia entre éstos últimos radique en que unos están confeccionados con lino y los otros sean de papel.

El éxito sólo se obtiene mediante un intenso trabajo reconocido por Ferrán Adriá, uno de los dueños de “El Bulli” en Cala Montjoi: “Para triunfar son necesarias una tenacidad y concentración extremas. Muchos restaurantes son irregulares. Sólo en los grandes el nivel es constante.” En su establecimiento, junto con el de Arzak considerado el mejor de España, cada noche el equipo planifica las tareas de la jornada siguiente, se determinan los horarios y se asignan cometidos. Todo con una precisión matemática para evitar que las recetas, registradas en sus ordenadores, sufran el más mínimo cambio.

Al igual que en cualquier otra empresa, la calidad de un restaurante tiene mucho que ver con dos aspectos fundamentales: la materia prima y el proceso de transformación. Cocineros de prestigio internacional se precian de ser buenos compradores que a primera hora de la mañana acuden a los mercados locales para adquirir productos del día de inmejorable calidad.

Posteriormente dirigen el trabajo de sus colaboradores en modernísimas cocinas provistas de los últimos adelantos tecnológicos con el fin de obtener la adecuada transformación de los productos naturales en platos exquisitos según recetas tradicionales o siguiendo las preparaciones novedosas descubiertas por ellos, tras prolongados ensayos de combinación de sabores o de experimentaciones culinarias en los fogones. De ello da fe otro cocinero considerado como un maestro: Martín Berasategui de Lasarte del que dice su ayudante: “Se ha propuesto ser el mejor del mundo. Le obsesiona tanto la calidad que nos obliga a recoger las hierbas frescas dos veces al día”.

Anexo IV

Otras empresas de servicios

La mejora de la satisfacción del cliente en un establecimiento de restauración debe ser estudiada con todo detalle, aprovechando la experiencia y la creatividad de todos los implicados en el proceso y utilizando las herramientas de calidad más adecuadas a las distintas fases de la operación en estudio. A continuación se muestra un ejemplo del diagrama causa-efecto (Ishikawa) empleado para desglosar las distintas causas que pueden dar lugar a la satisfacción de un cliente en un restaurante de lujo.

COMIDA

SERVICIO

AMBIENTE

Compras

Bodega
Recetario
Facturación
Vajilla
Mantelería
Cubertería
Criatalería
Utiles
Aseos
Mobiliario
Recepción
PERSONAL
Satisfacción
del cliente
Formación
Psicología
del Cliente
Edad Uniforme
Sexo
Carácter
Personal
Cocinero Pinches
Música
Aire acondicionado
Olores
Cientela
Decoración
Potencia
Iluminación Estilo lámparas
Cuadros
Diagrama de Ishikawa de la satisfacción en un restaurante de lujo.

Calidad en las Empresas de Servicios
Alfonso Fernández Hatre

Servicios de transportes de viajeros

Cuando anteriormente se explicó el índice de percepción de calidad, sobre el estudio realizado por la división de Cercanías de Renfe, se indicaron los parámetros de calidad más apreciados por el cliente en un servicio de este tipo y sobre los cuales es preciso desarrollar las actividades de mejora oportunas para obtener una prestación de calidad.

Posiblemente éste sea uno de los servicios en los que menor contacto se produce entre los agentes de la organización y los clientes. Los billetes de tren o de autobús o los bonos multiservicio pueden ser adquiridos en instalaciones automáticas o en la actualidad por Internet e incluso la labor del inspector que controla los billetes durante el recorrido ha sido sustituida en algunos casos por un procedimiento mecanizado.

Debido a esta circunstancia, el cliente puede echar de menos un mayor contacto con la compañía, a los efectos de establecer las condiciones en que el servicio se va a desarrollar. No estaría de más, por tanto, que la organización estableciese unilateralmente las condiciones del contrato de servicio y tras darlas a conocer de forma manifiesta a todos los viajeros por medios publicitarios, se esmerase en cumplirlas con toda exactitud y rigor.

Las cláusulas de este contrato deben de desempeñar el papel de normas de trabajo para todo el personal de la compañía, tal como la empresa aérea British Airways consideró conveniente aplicar a todo su personal de tierra y que exponemos a continuación como un ejemplo de trato correcto a los viajeros..

Anexo IV

Otras empresas de servicios

La calidad de un país

La excelencia no se puede practicar en solitario. Las organizaciones no son islas sino que están implantadas en un entorno que dispone de unos medios, practica unos métodos consuetudinarios y rige su mentalidad de acuerdo con una cultura imperante. De ahí la enorme importancia de formar parte de una “cadena de valor” liderada por alguna entidad destacada

A todos los empleados de British Airways

Nuestros clientes esperan ser tratados amablemente y con profesionalidad

- **Saluden a nuestros clientes afectuosa y amistosamente**
- **Mantengan contacto visual con ellos**
- **Diríjense a ellos por su nombre**
- **Procuren informar con claridad**
- **Eviten el uso de jerga aeronáutica**
- **Cuando se produzcan situaciones difíciles, resuélvanlas discreta, cortés y decididamente**
- **Ofrezcan explicaciones sinceras**
- **No duden en pedir perdón**

Nuestros clientes esperan que British Airways ofrezca una buena imagen

- **Mantengan las áreas de trabajo limpias, cuidadas y atractivas**
- **Mantengan un buen aspecto personal en todo momento**

Nuestros clientes esperan que sus problemas se resuelvan rápida y eficazmente

- **Anticípense a las necesidades de sus clientes**
- **Muéstrense flexibles**
- **Comprueben que han sido entendidos y resuman lo expuesto**

Nuestros clientes esperan información fiable que les resuelva sus dudas y preocupaciones

- **Mantengan informados a nuestros clientes**
- **Den razones que justifiquen los retrasos**
- **Actualicen periódicamente la información**
- **Muéstrense especialmente amables con las personas de edad, impedidas y con las familias**

• Respondan con claridad y brevedad a las preguntas de los clientes

Estas normas fueron elaboradas a partir de un cuestionario al que había que contestar en la zona de espera para subir al avión.. Calidad en las Empresas de Servicios

Alfonso Fernández Hatre que exige el máximo rigor, no sólo en las relaciones comerciales, sino también en las actuaciones internas de cada eslabón de la cadena.

Una empresa excelente rodeada por otras que no lo son, tiene una vida media muy corta. Por eso resulta necesario implantar la calidad a nivel país o por lo menos a nivel región a fin de que podamos conseguir suministros de garantía, personal bien preparado y con una mentalidad orientada a la exigencia y, lo que es importantísimo, un ambiente profesional y cultural que valore las fabricaciones y prestaciones de calidad.

“La experiencia vivida hace poco tiempo por una joven turista en una capital de provincia, parece sacada de cualquier película de gafes y, desde luego, no es la mejor promoción ni para la propia ciudad ni para el país entero.

Según denunció, fue robada, multada por la policía y expulsada del hotel a voces.

La Jefatura Superior de la Policía local informó que los problemas de esta turista comenzaron cuando recién llegada a la ciudad aceptó que un joven bien vestido la acompañase hasta el hotel a cambio de dinero para bocardillos. Sin embargo, el joven resultó ser un delincuente, y en el trayecto hacia el hotel, y con ayuda de otro compinche le arrebató la cartera con 18.000 pesetas en su interior.

Según el relato de la víctima, los jóvenes llegaron a agredirla para quitarle la cartera.

Pero no acabaron ahí las penalidades de esta turista, ya que, según la denuncia interpuesta en la Comisaría de la ciudad, en el hotel en el que pasó la noche no tenían ni una aspirina, y al solicitar el libro de reclamaciones la echaron a voces.

Al día siguiente, y mientras la joven denunciaba lo sucedido, agentes de la Policía Local le pusieron una multa por aparcar incorrectamente su vehículo en segunda fila.” (de la prensa nacional)

A la vista de la mala calidad del servicio conjunto prestado por el país a esta turista podríamos preguntarnos.

¿Desde su punto de vista (que es el que verdaderamente interesa) se ha producido un fallo muy grave en el servicio? ¿Qué compensación le tendríamos que dar a esta turista para que olvide los fallos? ¿Existe algún departamento encargado de valorar estos fallos y prestar la adecuada compensación a esta cliente?.

Anexo IV

Otras empresas de servicios

En algunos lugares han entendido este grave problema y se intenta dar solución al mismo de una forma integrada como en Japón, pionero en la implantación de sistemas de calidad total que utiliza el concepto de “red social de calidad” para definir la necesidad de colaboración y cooperación entre empresas y organizaciones y considera que tras la atención al cliente, la mejora continua y la participación del personal, ésta supone la cuarta revolución en las ideas sobre calidad total.

Como ejemplo a nivel nacional podemos mencionar el caso de la “Red Barcelona Calidad” como conjunto de sectores, empresas e instituciones,

El escritor Javier Marías relata en uno de sus admirables artículos que encontrándose en la cola de un banco, tras una pareja de extranjeros oyó que la mujer estaba “poniendo a caldo” los usos y modales de este país. “La gente es increíble en España,” decía, “hay tres ventanillas pero sólo está funcionando una, son siempre tan lentos. Y tan groseros, uno entra en una tienda y los dependientes ni siquiera te miran, normalmente están de charla y no pararán hasta que uno les interrumpa o haga ademán de marcharse. Casi nadie da los buenos días, ni las gracias, ni pide nada por favor, parece una ofensa que se les quiera comprar algo o reclame sus servicios. Lo mismo en los restaurantes, los camareros pasan ante tu mesa diez veces sin hacer el mínimo caso. En los bares el camarero tutea a todo el mundo y te espeta de mala manera - A ver, ¿que queréis? - Y Correos, cómo es Correos, nadie facilita nada, todo son colas interminables y obstáculos para hacer la más sencilla gestión. Y los taxistas, uno tiene que gritarles dejándose la garganta para decirles a dónde va, porque no consentirán en bajar el volumen de su radio ni para escuchar la dirección. En América habrían sido despedidos todos de sus empleos, a quienes trabajan de cara al público se les exige atención y amabilidad, eso por lo menos...”

País

Un amigo mío tuvo que ir hace unas semanas a un Ministerio. Entró en un despacho y se encontró con que la secretaria que debía atenderle se estaba depilando las piernas a la cera, en medio de un revoltijo de cazuelillas humeantes, espátulas y tiras de cera ya arrancada, endurecidas y erizadas de pelárganos. Hay que reconocer, sin embargo, que la mujer abandonó su actividad y se ocupó inmediatamente de mi amigo. Peores son los conserjes que se pasan el día con la pechera desplomada sobre sus mesitas, dormitando y que te contestan con un ladrido. Y los que llegan al trabajo una hora más tarde y se van dos horas antes; y los jefes de servicio que no dan servicio, y los funcionarios que nunca funcionan.

La incompetencia y el morro inmenso no son una exclusiva de la Administración pública, pero quizá sea ahí donde más resplandecen. Mucho hablar de posmodernidad, de trenes de alta velocidad y de futuro, pero viendo algunos modos nacionales se diría que no hemos cambiado nada desde que Larra escribió Vuelva usted mañana hace siglo y medio.

Rosa Montero. Calidad en las Empresas de Servicios

Alfonso Fernández Hatre que se comprometen a promover la calidad en el área metropolitana de la ciudad. La Red tiene como objetivo superar las siguientes etapas:

- 1) *incorporación del máximo de organizaciones poniendo el énfasis en la mentalización, la educación y la formación, con el argumento de que si la mayoría de ellas practica la gestión de calidad, toda la comunidad prosperará “económicamente”.*
- 2) *en la segunda fase se desarrollan actuaciones de sector en sector y se inicia el concepto de la red sectorial, mediante la definición de las estrategias prioritarias.*
- 3) *en la tercera fase, la visión individual y la visión sectorial se complementan en una visión global de la comunidad como sistema, como comunidad que trabaja para un proyecto común de mejora de la calidad de vida.*

Existen más ejemplos a nivel mundial en los que se ha afrontado la calidad del servicio a nivel país o a nivel región y de donde Asturias podría obtener su propio paradigma de actuación, convirtiendo la excelencia en el servicio en una tarea de todos. Ello habría de redundar, no solamente en una excelente publicidad para la promoción del potencial regional de fabricación de productos o prestación de servicios, sino también para mejorar la propia estimación de los asturianos al ver consolidada su capacidad para desarrollar un trabajo de primera...© Centro para la calidad en Asturias

Parque Tecnológico de Asturias - Llanera

Tel.: 985 98 00 20 - Fax: 985 26 44 55

D.L.: AS-1.909/2000

Imprime: La Versal, S.L...**Instituto de Fomento Regional**

Parque Tecnológico de Asturias - 33420 Llanera - Asturias - Tel. 985 98 00 20 - Fax 985 26 44 55

E-mail: ifr@ifrasturias.com - <http://www.ifrasturias.com>