

# Los signos vitales de la calidad



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Secretaría General de la Gobernación.  
Oficina de Calidad de los Servicios.



## LOS SIGNOS VITALES DE LA CALIDAD

### Presentación

#### ¿Qué es calidad?

Calidad es la característica de un producto o servicio cuando satisface sobradamente las expectativas del cliente/ciudadano y se cumple con sus necesidades (Es decir que el servicio o producto funcione tal y como el cliente o ciudadano desea y que realice la tarea o servicio que tiene que realizar).

#### ¿Qué es un signo?

Un signo es una señal que identifica algo.

#### ¿Qué es vital?

Es algo que es imprescindible, valioso, trascendente, importante, significativo, esencial, influyente, fundamental, básico, preciso, fuerte, eficaz, activo, dinámico y estimulante.

Por lo tanto los signos vitales de la calidad nos identificarán los servicios que tienen calidad, de aquellos que no la tienen. Son signos imprescindibles que a simple vista y apenas pisar el umbral de una organización, el ciudadano o cliente de nuestros servicios se da cuenta, si allí se trabaja o no con un programa de calidad. El buen ambiente y la amabilidad son rasgos característicos que se muestran desde el saludo de llegada y van condicionando el desarrollo posterior de los trámites restantes. Por lo tanto, toda organización que lleve adelante un programa de calidad, deberá ser muy cuidadosa a la hora elegir quienes estarán en contacto permanente con el cliente o ciudadano, porque cualquier mal gesto, ineficiencia, demora o descuido, podría ser evaluado como una carencia de calidad en el servicio.

Como una sencilla conclusión podemos decir que: **los signos vitales de la calidad son todas aquellas señales valiosas e imprescindibles que identifican a una organización que trabaja para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.** Signos que si no se dejan ver, son porque no existen. Y si la calidad no posee estos signos vitales, es que ha "muerto" dentro de la organización, o que nunca se le ha dejado "nacer". Ahora bien, si los signos son apenas perceptibles, quiere decir que están "debilitados" y por lo tanto hay que estimularlos para que vuelvan a ser fuertes.

Una organización que tiene signos vitales de la calidad, fuertes y precisos, dinámicos y activos, es una organización considerada ideal por sus clientes.

Este libro es un pequeño intento por ayudarles a descubrir que más allá de todas las dificultades que se puedan presentar, siempre habrá tiempo para “reanimar” la calidad de nuestros servicios, o para llevar a “terapia intensiva” a nuestra organización. Todo depende de la autoevaluación que hagamos de ella. Tal vez nuestra organización esté gravemente enferma, entonces tendremos que poner nuestro empeño para que se salve, utilizando un programa de urgencia que sepa rescatar cuanto antes todo lo valioso que tiene y aplicarlo de inmediato. Tal vez la calidad se encuentre como un enfermo crónico, donde todos se han vuelto indiferentes ante aquellos síntomas que la han enfermado, entonces, ante cualquier circunstancia que se nos presente, analicemos por qué no nos preocupamos por superar aquel trance y procuremos avanzar por el camino que nos lleva a aplicar todos los signos que la fortalezcan. O tal vez, seamos una organización donde la calidad goza de excelente salud. En ese caso, felicitemos y continúen así, porque la presencia de los signos vitales son el mejor ejemplo, para quienes deseen seguir detrás de vuestros pasos, imitándolos.

Por tal motivo este pequeño manual es un humilde aporte para que todas las organizaciones procuren mostrar signos vitales de calidad en todos los servicios que brindan.

Buena suerte y manos a la obra.

## **Introducción:**

La base para alcanzar el éxito en el desarrollo de un programa de calidad aplicado a un servicio, ofrecido por una organización de la Administración Pública, se encuentra en pequeños y sencillos signos vitales.

Signos vitales que a simple vista muestran que un servicio es prestado con la calidad que merece el ciudadano. Para eso es necesario establecer una adecuada estrategia que pueda definir con precisión lo que esperan los clientes de dicho servicio: condiciones ambientales agradables, comodidades, personal amable, celeridad en la atención, eficiencia en el servicio y resultados satisfactorios en los trámites.

Dicha estrategia de calidad debe ser redactada con la finalidad que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier agente de la Administración Pública, así como a todos los servicios que ofrecen las organizaciones dependientes del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad para cada uno de los productos o servicios y así descubrir todos los aspectos relacionados a la calidad total.

Para dar efecto a la implantación de un programa, es necesario que el personal tenga conocimientos necesarios y requeridos para conocer las exigencias de los ciudadanos, clientes de sus servicios, y de esta manera, lograr ofrecerles una atención de excelencia que pueda satisfacer o exceder sus expectativas.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar y comprender el término de calidad total como clave del éxito en el desarrollo de un servicio de calidad involucrando todo el organismo en su conjunto desde sus proveedores, clientes internos, externos, etc.
- Analizar cómo lograr la excelencia en el servicio.
- Explicar cuáles son los beneficios de aplicar un sistema de gestión de calidad.
- Definir los beneficios que reporta a la organización.
- Determinar los mecanismos de evaluación de calidad en la organización y aprender a aplicarlos.

## **¿Cuáles son los signos vitales de la calidad total?**

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo y una forma de prestar los servicios con un solo objetivo: satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y/o ciudadano.

La calidad total no solo se refiere a un servicio en sí, sino que supone la plena implicación de TODOS los miembros de la organización y de todos los aspectos relacionados con la organización de ésta. Esto incluye la implicación de todos y cada uno de sus miembros en mejorar la calidad continuamente (mejora continua) por lo que la calidad se intenta obtener en todo lo relacionado a la organización, no exclusivamente en el producto o servicio; si comparamos a la organización con una máquina gigantesca, desde el empleado de más bajo nivel jerárquico hasta el funcionario de más alto rango, cada una de sus partes deben trabajar coordinadamente y estar comprometidos con los objetivos de la organización.

Para que la calidad total se logre alcanzar, es necesario que la capacitación cumpla un papel fundamental: que los directivos tomen conciencia de la importancia que tiene trabajar con calidad y que los empleados logren conseguir una Administración Pública más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de esa calidad y con mejor capacidad de análisis y de observación de cada uno de los procesos que se llevan adelante para poder brindar mejores servicios cada día.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos algunos signos vitales:

- Es potencialmente alcanzable si hay decisión e involucramiento de la alta dirección.
- Siempre mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Siempre reduce los costos y fallas aumentando la productividad y la eficiencia.

Un signo vital de la calidad total puede llevar a la organización a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una organización ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes como una forma de establecer una organización y que está demostrando con creces, sus beneficios.

Concluimos que la calidad total es un sistema de gestión que abarca todas las acciones y actividades de una organización, poniendo especial énfasis en el cliente y/o ciudadano y en la mejora continua de los servicios que presta y en cada uno de sus procesos.

## Origen de la técnica de la calidad total

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II guerra mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad de Deming y Juran (estadistas norteamericanos). Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y fallas y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía, la forma antigua de pensar de la organización y los modos de gestión de su dirección responsable; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la organización.

Los signos vitales de la gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero a veces resultan difíciles de aplicar.

El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano, en todos sus aspectos. Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los servicios que se brindan. Por lo tanto habrá que tener en claro que el servicio será el punto principal de la calidad.

Los signos vitales para aplicar la calidad son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- Recordar que la calidad la producen todos los empleados de la organización pero se nota en el último eslabón que termina o entrega el servicio o quien atiende al cliente/ciudadano (punto de contacto). La cara visible de un servicio, siempre es el empleado que atiende al cliente beneficiario del mismo.
- La dirección tiene que estar convencida de la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en su organización y estar comprometida con ella, de que sus empleados se esforzarán por satisfacer al cliente SIEMPRE, que se debe gestionar los recursos con

eficiencia y eficacia y que se necesita ser ordenando en todos los procesos y/o procedimientos de la organización que dirige.

### **Progreso del significado de la calidad total**

A lo largo del tiempo, la transformación de las organizaciones ha ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades. Explicar que la clave del prestigio en una organización se encuentra en la calidad de sus servicios, para luego dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para hacer el análisis existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las organizaciones la incorporación de la calidad? ¿Cómo interesó la calidad a las organizaciones?

Se ha definido como otro signo vital de la calidad a la capacitación, porque es un modo de cambiar, viable y accesible, para lograr una buena gestión de la calidad y al que recurren todas las organizaciones que se han comprometido alcanzar un producto o servicio de calidad.

Para llegar a la calidad total y ser en consecuencia excelentes, es necesario ser más eficaces, eficientes y adaptables, saber qué vamos a cambiar o mejorar y cómo vamos a lograrlo.

La diferencia entre una organización que aplica un sistema de gestión de calidad y la mejora continua, de otra que no lo hace, se encuentra en la disponibilidad de habilidades, recursos, conocimientos y atributos, así como la voluntad para llevarlos a un nivel de excelencia, que aquellos de los que carecen las organizaciones que no aplican calidad o que no tienen voluntad de hacerlo o que la aplican "en menor medida" o "a medias" sin estar totalmente comprometidas ni convencidas de los beneficios de implementarlo, haciendo imposible la obtención de rendimientos superiores a aquellas organizaciones de la Administración Pública Provincial comprometidas en lograrlo.

Sin duda que el uso de estos conceptos supondrá una orientación constante hacia la calidad y una actitud estratégica por parte de las organizaciones. Por otra parte, el concepto de satisfacción del cliente/ciudadano (otro signo vital) nos hace pensar en la idea de "excelencia", es decir, en un servicio con características de eficiencia y eficacia, llevado adelante por la organización.

Las relaciones con la comunidad y el cuidado del medio ambiente, el desempeño eficiente del personal, la detección de las fallas internas y externas con sus correspondientes acciones correctivas y preventivas y el resultado de excelencia

en sus servicios, son signos vitales para llevar adelante y lograr en estos tiempos, servicios de excelencia en las organizaciones.

## **La importancia de los signos vitales de la calidad**

La calidad total en una organización, debe ser el nervio y motor de la misma. Si de verdad la organización desea lograr la superación y alcanzar el prestigio, debe cimentarse en estas cuatro palabras: importancia, signos, vitales y calidad. Porque aquello que no se ve, no se puede valorar y aquello que no se mide no se puede controlar. Por lo tanto es importante que los signos vitales de la calidad estén visibles al ciudadano, cliente de los servicios, como un modo de ofrecer la calidad a simple vista, más allá de los servicios demandados.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- El personal de la organización (clientes internos)
- Los proveedores
- Personas a las que le prestamos servicios y no pertenecen a la organización (clientes externos)

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico es: la capacidad, la aptitud, la actitud, el talento y la idoneidad.
- La satisfacción por el trabajo bien hecho.
- La mejora continua con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual de todos los integrantes de la organización por la calidad en especial de la alta dirección.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora continua.
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Evaluación, prevención y eliminación de fallas internas y externas.
- Fijación de objetivos de mejora a través de planes.
- Seguimiento/evaluación/auditoría de los resultados a fin de conocer la eficacia de las acciones implementadas en la corrección de las fallas.
- Indicadores de gestión de calidad en cada uno de los procesos.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y/o ciudadano: calidad, plazos, etc.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser los siguientes:

- El hecho que la dirección no se sienta comprometida con el sistema de gestión de calidad ya que no comprende la importancia de su implementación ni conoce sus beneficios.

- Saber que no se trata de hacer bien las cosas, sino que el cliente/ciudadano opine igual y esté satisfecho.
- Tener en claro que todos creen su concepto, pocos su importancia y son menos los que la practican.

## **El control de la calidad total**

El control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes, sean internos o externos, mediante el desarrollo permanente de la calidad en todos los servicios que se brindan a través de los signos vitales, que por pequeños que sean, descubren criterios de calidad salpicados en todas las actitudes de una organización. **Un saludo cordial, identificarse al hablar, una sonrisa al explicar, tener empatía (ponerse en el lugar del cliente), darle un asiento cuando se lo atiende, no hablar por teléfono mientras se escucha al interlocutor, ser eficiente en las tareas... nos van diciendo que estamos en presencia de una organización que es respetuosa del cliente/ciudadano al que sirve y que trabaja con calidad.** Los pequeños pasos dados en todas estas actitudes, nos abrirán un sendero de mejoras constantes. El buen ambiente que se crea cuando hay cordialidad y buen trato, sumado a la eficiencia en los resultados, nos hace crecer como personas y como organización dentro del ámbito en que nos desenvolvemos.

La calidad total es un concepto que involucra la orientación de la organización hacia la mejora continua manifestada en sus buenos servicios, el desarrollo de su personal y la contribución al bienestar general entre otras cosas.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las organizaciones, porque les permite mejorar los procesos y procedimientos que ellas realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además, permite que las mismas sean más eficientes, fortaleza que les ayudará a realizar sus tareas con la mejor excelencia posible.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los departamentos y personas que la conforman y estar todos bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejora continua.

La definición de una política de calidad, estrategias, misiones, visiones, valores, etc., asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos como organización para la que fue concebida. La definición de sus procesos determina si hace estas cosas correctamente.

La eficiencia de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos para lograr productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. Es el paso para alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones.

Para el efecto, se deberá desarrollar lo siguiente:

- a. Elegir qué signos vitales de la calidad controlar. (Por ejemplo: Si quienes atienden al público están identificados o se identifican verbalmente. Si son amables y sonríen cuando atienden. Si no atienden el teléfono mientras están con el ciudadano o cliente externo. Si las tareas se realizan con prolijidad y se utilizan los recursos con eficiencia, etc.)
- b. Determinar las unidades de medición - indicadores (por ejemplo: Si se es amable con todos o sólo con quienes son amigos, si durante todas las horas de atención se brinda el mismo tipo de servicio, si durante toda la semana nadie se ha quejado que ha sido mal atendido, etc.)
- c. Establecer el sistema de medición. (Por ejemplo: ante una queja recibida, significa que 25 personas han sido mal atendidas. Con tal motivo es muy importante la encuesta para medir la calidad de nuestros servicios prestados, poder detectar las fallas internas y externas e implementar mejoras).
- d. Establecer los estándares de calidad. Las normas son documentos técnicos (manuales de procesos y procedimientos entre otros) y estándar significa que un servicio cumple con todas las normas especificadas sin desviarnos de lo preestablecido (óptimo). (Por ejemplo: identificarse, sonreír, ser atento y diligentes en un 100% de las veces, ser eficientes con todos los recursos que posee la organización, etc.)
- e. Medir la calidad actual (por ejemplo preguntarnos ¿Nuestra organización tiene fallas? o ¿Satisface plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes/ciudadanos?
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar. Por ejemplo: el estándar es: identificarse, sonreír, ser atento y diligentes en un 100% de las veces, pero la realidad es otra, hay empleados que jamás esbozan una sonrisa, no saludan, no se identifican y el estándar entonces es una fantasía o una realidad lejana. Lo estándar tiene que coincidir con la realidad actual. Si no es así, estamos en peligro y nuestra organización no está aplicando calidad en sus servicios.
- g. Tomar acciones correctivas (acción que se toma para eliminar una falla detectada –no conformidad- u otra situación indeseable) Por ejemplo: Si hemos detectado que podemos mejorar lo que brindamos, manos a la obra, no esperemos que pase más tiempo. En el plazo de una semana incrementemos la amabilidad, la eficiencia y la celeridad.

Recordemos que luego de implementar una acción correctiva para solucionar una falla detectada (no conformidad) es necesario implementar una acción preventiva a fin de evitar su repetición.

La acción correctiva es el conjunto de actividades que se desarrollan para seguir la pista de un problema hasta descubrir su causa; generar soluciones para evitar su repetición, implementar los cambios que sean necesarios y asegurar que esos cambios sean permanentes y produzcan el resultado deseado.

La acción preventiva es analizar múltiples fuentes de información con el propósito de detectar cualquier debilidad en el sistema de la organización y para localizar problemas potenciales, incluye además las acciones que se tomen para prevenir que esas debilidades o esos problemas potenciales (futuras fallas) se vayan a convertir en problemas reales.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, (en las organizaciones que venden un servicio. Por ejemplo: Farmacia), en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades y expectativas de quienes adquieren nuestros servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua; esto supone la permanente adaptación de todos nuestros servicios/productos a dichas necesidades, y la mejora continua en los procesos.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica, logrando así una asignación eficiente de recursos, con decisiones basadas en hechos concretos (evaluación constante, detección de fallas e implementación de planes de mejoras).

### **Tipos de acción de calidad total**

Para lograr el mejoramiento de la calidad se deben documentar todos los procesos (estandarizar), para así poder alcanzar niveles de excelencia sin precedentes.

Se habla del "despliegue de la función de la calidad (DFC)", concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo del producto y/o servicio. Es decir, las actividades necesarias para traducir "la voz del cliente" en las características del producto y/o servicio final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización que trabaja con calidad debe aprender cómo escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y enunciar sus necesidades y expectativas.
3. Servicios sin fallas que le satisfacen provienen de sistemas bien planificados.
4. En una organización que trabaja con calidad la misión, visión, valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
5. Todos, en una organización que trabaja con calidad –la dirección, supervisores y empleados- deben trabajar como un equipo en busca de la satisfacción del cliente y estar comprometidos con él.
6. En una organización que trabaja con calidad cada uno debe conocer perfectamente su trabajo.
7. La organización que trabaja con calidad, usa técnicas específicas para planear el trabajo, resolver problemas, tomar decisiones y lograr mejoras.
8. La organización que trabaja con calidad desarrolla una relación mutuamente beneficiosa con sus proveedores ya que son interdependientes y este tipo de relación aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
9. La cultura de una organización que trabaja con calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada uno de sus grupos e individuos (clientes internos).

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una organización deben:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer o superar las expectativas de los clientes/ciudadanos.
- Cumplir especificaciones y normas
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Su costo debe proporcionar beneficio.



## **Capítulo II: La estrategia de la eficiencia**

### **1. La estrategia organizacional de la eficiencia**

Una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel óptimo en la prestación de sus servicios a largo plazo, deberá utilizar antes o después, procedimientos de análisis (auditorías) y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica" para la calidad de sus productos y/o servicios.

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar su eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles internos y externos de la misma.

La eficiencia interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como: personal, materiales, ideas, etc.

Al hablar de eficiencia interna nos viene la idea de que la organización ha de competir consigo misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La eficiencia externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto externo, es decir en los resultados de sus servicios que satisfagan a sus clientes/ciudadanos. La organización una vez que ha logrado un nivel de eficiencia externa, deberá disponerse a mantener su eficiencia futura, basada en generar nuevas ideas y servicios y en buscar nuevas oportunidades para mejorarlos.

### **2. Como estimular la eficiencia**

La motivación necesaria para que una organización sea más eficiente, es el resultado de una estrategia aplicada por la organización para que se produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para la mejora continua.

Algunas de las condiciones requeridas para que una organización sea eficiente, es el fomento de estrategias necesarias para garantizar la actividad organizacional que permita el normal desenvolvimiento de la actividad de la organización. Las acciones de refuerzo en la eficiencia deben ser llevadas a cabo para mejorar ciertos puntos, que podrían ser:

- La estructura de los procesos

- Las estrategias de la organización
- La eficiencia de los recursos de la organización.
- Las condiciones y los factores de la demanda de los clientes/ciudadanos.
- Que las condiciones ambientales y medio ambiente donde se encuentre la organización esté en orden.
- Establecer transparencia y reglas claras que se respeten.

### **3. Ventajas de incorporar la eficiencia**

El mejoramiento continuo permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos que realiza, lo cual es imprescindible para toda organización que desee la mejora continua, ya que:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procesos.
- Consiguen mejoras en un corto, mediano y largo plazo con resultados visibles.
- Si existe una reducción de las fallas (errores o defectos), esto traerá como consecuencia una reducción en los costos de evaluación y prevención y como resultado: servicios de mayor calidad.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la eficiencia, lo cual es de vital importancia para las organizaciones modernas.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

### **Inconvenientes que pueden surgir**

- Cuando el mejoramiento se concentra en una organización específica, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todas las organizaciones. Una Administración Pública que está muy desequilibrada porque algunas de sus unidades de organización aplican un modelo de calidad y otras no, da como resultado que la gestión de calidad en su totalidad, o resultado final de la evaluación global de la Administración Pública, se diluya sin ningún beneficio. Pero cuando la mayoría de las organizaciones aplican un sistema de gestión de calidad, da como resultado, que aquellas unidades de organización que no lo han aplicado, lo hagan, para no quedar desfasadas.
- Requiere de un cambio en toda organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de cada uno de sus integrantes y en todos sus niveles.
- En vista de que a veces la dirección de la organización a veces resulta ser muy cerrada, el mejoramiento continuo se transforma en un proceso muy largo y difícil de llevar a cabo.

- Hay que hacer inversiones importantes de tiempo, capacitación, evaluación, documentar procesos, etc.

### **La estrategia de la eficiencia es la mejora constante**

Eficiencia significa un beneficio sostenible para la organización porque todo lo que sea eficiente denota excelencia, utilidad, validez, vigencia, fuerza, importancia, aprobación, actualidad, modernidad, etc.

La eficiencia es el resultado entre la mejora continua de la calidad y la innovación.

La eficiencia está relacionada fuertemente a la productividad: Para que una organización sea productiva, sus recursos humanos deben estar completamente integrados, porque son de fundamental importancia en el resultado final de sus servicios. Y es necesario que la alta dirección asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la organización, relacionadas con la calidad y la mejora continua.

La labor de la dirección es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa (política de calidad, misión, visión, valores, objetivos, prioridades, estrategias y resultados) y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de sus agentes, con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la organización. En ocasiones, el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones en las políticas llevadas adelante por la organización.

Luego que la dirección adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo de opinión general del cliente interno (personal de la organización). El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejora. Además, funciona como vínculo de comunicación entre los empleados y la dirección, y permite que la dirección posea una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la organización.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir los siguientes aspectos:

**Satisfacción general con la unidad de organización:** la conformidad que poseen los empleados, respecto a la organización, etc.

**Evaluación:** valoración que se cree dar en el servicio que se presta, apoyo organizacional, reconocimiento de ideas, empeño y aportaciones que realiza para mejorar la gestión, incentivos, etc.

**Productividad y calidad:** rendimiento o relación entre el factor empleado y producto/servicio obtenido, vocación para el puesto, capacidad, etc.

**Desarrollo profesional:** capacitación y habilidades del personal, posibilidades de estudios adicionales para el desarrollo personal y laboral, becas, etc.

**Atención a los problemas personales:** capacidad que posee el organismo (jefes) en dar respuesta a los problemas personales, comunicación e información que se brinda entre los diferentes niveles que existe en la organización (comunicación de prioridades, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y resultados), servicios especiales prestados por el organismo para el personal, etc.

**Atención a los problemas personales:** capacidad que posee el organismo (jefes) en dar respuesta a los problemas personales, comunicación e información que se brinda entre los diferentes niveles que existe en la organización (comunicación de prioridades, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y resultados), servicios especiales prestados por el organismo para el personal, etc.

**Prestaciones de la organización:** servicios que presta la organización, etc.

Entorno/clima laboral: el medio ambiente humano (confianza y respeto) y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, sentimiento de pertenencia (actividades en conjunto), instalaciones, higiene y seguridad, etc.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de realizar los informes, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la dirección.

Para poder ayudar a la definición de los problemas que existan en áreas determinadas, es necesario que cada director reciba un informe completo de las respuestas del personal a su cargo. El informe debe incluir una descripción clara del total de la organización y del total de las funciones de la que forma parte.

La dirección debe llevar a cabo una reunión con su personal para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas reuniones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen verdadero interés en conocer los resultados generales de su organización.
- Brindan a la dirección la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes en el desempeño de su organización.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección, respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas y preventivas.
-

#### **4. Calidad total: clave de la excelencia**

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de la organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, en las características de eficiencia y eficacia en la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de todas las organizaciones.

En toda etapa de cambio, las organizaciones buscan elevar los índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a que la alta dirección desarrolle el trabajo en equipo, para alcanzar la excelencia y poder responder de manera idónea la creciente demanda de servicios de óptima calidad, cada vez mas eficientes, rápidos y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigma" (que significa: ejemplo)

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

El paradigma es un filtro o un cristal, a través del cual vemos el mundo, lo comprendemos y lo interpretamos.

#### **5. Buscar la colaboración y participación de todo el personal de la organización.**

Las estructuras basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya han pasado a ser obsoletas y no responden a los cambios y a los rápidos movimientos que el mundo está llevando adelante. Estas estructuras provocan un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento organizacional se basa en el desarrollo, la estructuración en procesos y la sistematización del capital intelectual y humano como la base de la organización del futuro (organizaciones modernas).

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las organizaciones y en la esencia del concepto de trabajo.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio de las organizaciones. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos o servicios terminados que ofrecía la organización.

Más tarde la calidad evolucionó al asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos o servicios finales. Con la llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la organización basada en el liderazgo y en el cliente, como la persona que define la calidad del producto/servicio que brinda la organización.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia una mejora constante de todas sus actividades, ofreciendo un valor agregado al cliente final.

### **Satisfacción y servicio al cliente/ciudadano:**

La herramienta más eficaz y usada por la organización es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente, se deben enfrentar tres decisiones básicas:

- qué servicios se ofrecerán,
- qué nivel de servicio se debe ofrecer
- y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

El servicio al ciudadano, cliente de nuestros servicios, es la razón de existir de toda organización.

Existe mucha bibliografía en el área de la calidad de los servicios referida a la atención del cliente; sobre este tema abundan las publicaciones. ¿Para qué continuar entonces extendiéndonos sobre algo que pareciera tan estudiado? En la cotidiana realidad que vivimos, como clientes que somos de los servicios que se nos brindan, somos los primeros en darnos cuenta, que en muchas situaciones, el tema sobrepasa lo mucho que se ha escrito sobre él. No faltan en las organizaciones las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones sobre el servicio prestado al cliente/ciudadano y aunque el cliente siempre lleva la razón, no debemos dejar de lado que el servicio que le brindamos, lleva implícito otros tres actores: la organización que brinda el servicio, el cliente/ciudadano que lo recibe y el servicio que se ha ofrecido.

### **Estrategia centrada en el cliente**

La estrategia centrada en el cliente, es aquella que ubica al cliente en el centro de todas las actividades de nuestra organización, orientando el modelo de gestión de calidad hacia el desarrollo de nuevas relaciones entre la organización-cliente, con beneficios recíprocos. Este es un signo vital de la calidad, puesto que si la organización brinda un buen servicio, el cliente del mismo se encontrará satisfecho y recíprocamente, la organización estará conforme con su desempeño. Para lograr este objetivo, la organización y los clientes deben tener cierta comunicación como si fueran los eslabones de una misma cadena, a través de sondeos de opinión, buzón de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, la organización debe recabar información sobre los servicios que brinda. Y aunque una organización sea la única en su rubro, debe de igual modo brindar servicios de excelencia, aunque no tenga que competir con nadie. El ciudadano, cliente externo de nuestros servicios, se merece lo mejor. Por lo tanto es una estrategia que está diseñada para comprender y anticiparse a sus necesidades actuales y futuras.

Es necesario que todas las organizaciones tomen muy en serio el concepto de servicio al cliente. Es un signo vital de la calidad que así sea, y que no se limiten sólo a insinuar la calidad, sino a tomarla muy en serio incluyéndola en sus objetivos.

### **Cómo medir la satisfacción**

Los métodos más usuales de medir la satisfacción del cliente son los siguientes:

**Cliente/ciudadano ficticio:** Se encarga de hacer llamadas telefónicas, para descubrir la forma en que se comportan los empleados, si son amables, si se identifican. Estos clientes ficticios, contratados especialmente para ello, se encargan de dar a la dirección de la organización, un completo reporte de la forma en que fueron recibidos por el personal encargado de atención.

**Llamadas de seguimiento:** Este método tiene como finalidad comprobar con el cliente/ciudadano si el servicio fue el adecuado a su percepción que tiene sobre un "buen servicio". Se realiza con algunos de los clientes tomados al azar.

**Teléfono para reclamos:** Este sistema consiste en tener una línea dedicada a recibir las quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones del cliente/ciudadano. Para ello se coloca en la carta de servicios o en algún otro folleto, cartelera, diario, etc., un número telefónico con la explicación correspondiente.

### **Relación entre la organización y el ciudadano, cliente de sus servicios**

Un concepto ha estado siempre presente por muchos años en la mente de los que se dedican en forma seria y responsable, a analizar el comportamiento de la relación que existe entre la organización y los clientes. En especial de la forma que el cliente reacciona ante la comunicación persuasiva. Es evidente que no todas las

personas son iguales. Cada uno de nosotros tiene una reacción diferente ante los estímulos que recibe, no sólo a la categoría e intensidad del estímulo, sino al momento determinado en que esto ocurre. Desde la indiferencia y despreocupación extrema, a una reacción irritable o violenta, el cliente/ciudadano puede reaccionar de distintas maneras ante un estímulo o actitud determinada. Todo depende de las circunstancias en que son recibidos los estímulos, que son los que generan reacciones. Esto podemos observarlo a diario en nuestras relaciones con los demás, sean familiares, vecinos, amigos o clientes de nuestra organización.

## **Esmero por el cliente**

Es importante conocer quienes son los clientes de nuestros servicios y estar preparados para brindarles una atención excelente. Si partimos que todas las personas son diferentes y que todas tienen una personalidad distinta, es importante percibir entonces aquellas características o comportamientos que permitan conocer su personalidad. Con dicha información dentro de la organización, podremos ajustar la estrategia de acuerdo con la personalidad del cliente presente.

Un excelente servicio al cliente/ciudadano es lo que diferencia a cada una de las organizaciones.

- 1.** Es importante comprometerse con un servicio de calidad. Cada persona en la organización tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre es positivo superar sus expectativas.
- 2.** Es necesario conocer el servicio que se brinda. Transmitir los conocimientos sobre el servicio que se ofrece, ayudará a ganar la confianza del cliente, anticipándose a las preguntas que formularán.
- 3.** Es beneficioso conocerlos. Es importante tratar de aprender todo lo que se pueda de los clientes para que se pueda enfocar el servicio a sus necesidades y expectativas. Por tal motivo es tan importante el diálogo y la escucha de sus quejas y reclamos, porque a través de ellas se conocerá el motivo de su insatisfacción.

## **El cliente/ciudadano y la organización**

Cuando se enferma algunos de nuestros órganos vitales, tenemos dificultades con nuestra salud y para desempeñarnos adecuadamente. La enfermedad nos impide el correcto funcionamiento de nuestro organismo. Lo mismo sucede con la organización, ya que es un organismo que necesita desempeñarse correctamente para poder cumplir en el tiempo preciso con la misión y la función para lo cual ha sido creada. Cuanto más satisfechos se encuentren los clientes por haber cumplido con sus necesidades, mejor será la calidad del servicio que se brinda.

Los dos activos más importantes de una organización son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquellas organizaciones que tengan personal eficiente y servicios de calidad, podrán garantizar un eficiente funcionamiento y un eficaz desempeño. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente las tareas y el poder de decidir (la responsabilidad no se delega nunca, sí el poder de decidir), capacitar al personal de la organización que tiene contacto directo con el cliente/ciudadano, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la organización.

### **La satisfacción del cliente/ciudadano**

Se ha comenzado el nuevo siglo con una visión diferente en la relación cliente-organización. El cliente se ha convertido en el protagonista alrededor del cual giran todas las estrategias de la organización. El nuevo paradigma implica: cultivar y fomentar una mejor relación con todos ellos, trabajar conjuntamente para establecer alianzas y asociaciones, convertirlos en el eje principal de toda estrategia organizacional y adoptar la política para que una organización pueda crecer con seriedad y responsabilidad, esto servirá para adaptarse a las necesidades que poseen nuestros clientes.

### **La excelencia en el servicio**

Con mucha dificultad encontrará una organización donde se opine que la satisfacción del cliente es cosa secundaria. Por el contrario, casi todas hablarán de que esa es precisamente la misión de toda organización y su razón de ser. Sin embargo encontrará pocas que la midan de manera consistente y permanente. ¿Qué opinaría de una organización que no lleva su contabilidad de forma consistente y permanente? La contabilidad se mantiene aunque no produzca resultados (ni buenos ni malos), porque refleja el estado de la organización. Es una herramienta de medición que orienta las decisiones.

En nuestras organizaciones no tenemos estadísticas que nos indiquen cuantas son las pérdidas por mal servicio al cliente/ciudadano (fallas internas y fallas externas). Si las hiciéramos, nos asombrarían ya que las fallas, o no conformidades según las normas ISO, son las causas de un mal servicio.

Una de las inquietudes más comunes de las organizaciones es el tema del servicio al cliente. Debemos tener en claro que lo primero es el cliente. Por tal motivo, toda organización debe convertirse en una profesional en atención al cliente, pues estos son los signos vitales de que una organización que trabaja con calidad. Todas las organizaciones de una Administración Pública han sido creadas para atender a los ciudadanos, clientes de los servicios que ellas brindan. Por tal motivo,

la buena y eficiente atención es lo que cuenta, pues esta es la razón de ser de nuestras organizaciones.

Con este pequeño librito, pretendemos poner a consideración de todas las organizaciones de la Administración Pública Provincial, principalmente si atienden a los ciudadanos, algunos principios que regulan esta relación, de tal forma que puedan hacerla más eficiente, agradable y gratificante. En estas líneas encontrarán algunas ideas para llevar adelante con éxito, el modelo de calidad que hayan elegido para la organización. Muchos se preguntarán: ¿Podremos ser profesionales en la atención a los clientes?

Es quizás una creencia muy divulgada pensar que una persona puede, sin tener ninguna preparación, ser un experto en atender a los clientes. Este aspecto está tomando gran importancia en todas las organizaciones. La razón es simplemente porque los clientes esperan interacciones personalizadas en los trámites que realizan. Las estrategias sugeridas tratan siempre de ajustarse a ello, esto es, cumplir con las expectativas que los clientes tienen de la organización.

¿Cómo se debe tratar a un cliente/ciudadano?

Antes de comenzar, ¿pensó en las estrategias de servicio al cliente que iba a implementar? Miles de personas se olvidan de que el servicio al cliente es una ventaja que podría diferenciarlos de otras organizaciones.

Estamos de acuerdo en que la competencia está en todas partes y en que es importante formular estrategias que nos separen de ella. Si se potencia el servicio al cliente se puede asegurar con total certeza que las quejas y reclamos disminuyen considerablemente y los ciudadanos se lo agradecerán.

## **Diez maneras de satisfacerlos**

- 1- Mantener el contacto humano abriendo la puerta a la comunicación.
- 2- Identificarse.
- 3- Ser amable y poseer empatía, que es la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona, de entender sus necesidades, problemas, de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones; de ponerse en su lugar y responder correctamente a sus reacciones emocionales.
- 4- Ser eficiente.
- 5- No perder el tiempo.
- 6- No atender el teléfono cuando se lo atiende.
- 7- Resolver el tema de las quejas. La mayoría de los clientes/ciudadanos no se quejan cuando están satisfechos.

- 8- No temer a las quejas o reclamos y dar siempre una respuesta correcta solucionando a la brevedad el problema.
- 9- Mantener actualizada la carta de servicios.
- 10- Estar siempre a disposición del cliente/ciudadano.

¿Quién es un cliente? En primer lugar debemos decir que un cliente es una persona. Esto nos permite humanizar el servicio que prestamos. Así lo podemos ver más allá del mero hecho de trabajar. El cliente es un ser humano con emociones y sentimientos y viene en diferentes tamaños, formas y colores. Es el niño que quiere estudiar en una escuela, es el paciente que asiste a la consulta con el médico en un hospital, es el contribuyente que paga los impuestos, es el ciudadano que busca protección y seguridad. Todos somos clientes de las organizaciones de la Administración Pública.

### **¿Qué diferencia existe entre los programas de calidad y la real satisfacción del cliente?**

El servicio ha evolucionado adquiriendo nuevas funciones, tanto para los clientes como para el interior de la organización; ya no es sólo el servicio como tal, sino que va acompañado de una calidad "que se hace" y "está en todo momento". Se debe tener en cuenta el enfoque en el servicio para resolver cualquier falla en cualquiera de las áreas de la organización. La calidad se define desde el servicio, pues se trata de medir beneficios y satisfacción de clientes. En este pequeño manual veremos no sólo la calidad a secas, sino la calidad total, que es un enfoque en el cual cada persona de la organización está involucrada en la mejora continua de los servicios/productos que brinda y los procesos que ejecuta, es decir, en la verdadera o real satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

### **Carta de un cliente molesto**

La presente es la transcripción del trato que recibió un cliente en una organización pública de otro país, pero que servirá de ejemplo para no cometer los mismos errores y de paso sugerirles 5 estrategias para tratar a un cliente/ciudadano:

- 1- **Entrada:** La recepcionista lo recibió como si él fuera el causante de todos sus "problemas". **Se le olvidó que una sonrisa vale más que su atuendo o sus cabellos bien arreglados.** (Les sugiero que coloquen un cartel indicándole que sonría más a menudo).
- 2- **Saludo:** Tuvo el número 8 en la lista de espera. ¡Y así fue llamado! ¿Acaso es una pieza marcada numéricamente? Tiene un nombre y le agrada tanto su nombre que si lo mencionan varias veces, se sentirá que

- es un amigo. (**Les suplico que llamen a las personas por sus nombres.** Nada es más hermoso que escuchar el nombre propio).
- 3- Cuando comenzó a ser atendido, una amiga llamó por teléfono a la empleada que lo estaba haciendo y se demoró algunos minutos en una conversación sin importancia. **Nunca hable por teléfono cuando está atendiendo a un cliente/ciudadano.** (Es muy molesto para usted y principalmente para quien escucha).
  - 4- Seguidamente le trajeron el desayuno y lo tomó para que no se enfriara. **Nunca tome un refrigerio mientras atiende al cliente.** (Es de mala educación comer, mientras otra persona se encuentra sentada a su lado a la espera de que usted termine).
  - 5- Cuando ya estaba terminando el trámite, la empleada fue llamada por un compañero de trabajo para consultarle sobre otro expediente. **Las reuniones o conversaciones referidas a su trabajo o compañeros, déjelas para cuando no tenga a nadie esperando.** No menosprecie el tiempo de los demás. (El tiempo es oro para todos, no solo para los que integran una organización).

### **Le ofrezco seis palabras poderosas que atraen a los clientes (úselas hoy):**

Seis palabras poderosas que atraen a los clientes: **amabilidad, celeridad, prolijidad, eficiencia, puntualidad y laboriosidad.** Usando y practicando estas seis palabras, usted estará desarrollando los signos vitales de la calidad dentro de su organización.

No debemos olvidar que nuestros clientes son los que mantienen nuestras puertas abiertas y por los cuales trabajamos largas horas para brindarles el mejor servicio.

### **¿A quién pertenecen las fallas?**

Frase repetida en el tiempo. Actualmente creemos que "no lo decimos", pero "lo insinuamos" que es lo mismo. Así lo percibimos. No debemos olvidar que la percepción es de todo ser humano. Es necesario redefinir la falla o error que desde pequeños aprendimos a ligarlo a la idea de castigo, por eso nuestra primera reacción frente a ella es buscar el culpable o culparnos. Sin embargo es la mayor oportunidad de aprendizaje, porque ofrece la posibilidad de conocer sus causas y corregirlas implementando una acción correctiva. Detectado la falla, se debe buscar el mecanismo de revisión preciso para no volver a caer en él (implementación de acción preventiva). Si su error/falla es ortográfico, decídase por consultar en el diccionario. Si su error es técnico revise sus procesos. Si el error es humano, revise sus actitudes en el trabajo. Los errores cuando se hacen públicos (falla externa), no tienen un nombre personal, sino que representan a la organización en su conjunto. ¡¡¡Cuidado!!!

## **Evaluación de los servicios**

Los clientes son el punto fundamental en el diseño de todo servicio. Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información y diseñando servicios que estén acorde con las mismas. Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades y expectativas establecidas previamente. Los servicios que brindamos deben ser evaluados en su conjunto al menos una vez al año.

## **Muestre su reconocimiento y obtenga recompensas**

Toda persona que trabaja le agrada ser reconocida por sus esfuerzos, pero pocos de nosotros tenemos el hábito de devolver el favor. La apreciación tiene más impacto del que nosotros creemos. La amabilidad que usted muestra ante los demás por lo general vuelve a usted, por lo que la gratitud que usted exprese puede traerle recompensas tangibles. Recibir el reconocimiento de los demás satisface muy profundamente la naturaleza humana.

Dentro de las tecnologías de información actuales se tiene una gran cantidad de herramientas que facilitan el control y la administración. Estas herramientas cubren una gama muy amplia de necesidades, desde los procesos, hasta los que examinan esa información y la presentan, de manera que la alta dirección pueda apoyarse en ella para la toma de sus decisiones.

## **No hay que pedir disculpas, sino prestar un mejor servicio**

Para citar un ejemplo imaginario: Cierta día una persona llamó a una organización requiriendo información sobre un expediente... La llamada fue trasladada al departamento correspondiente en donde el ciudadano escuchó a través del teléfono que dos personas discutían entre sí porque no la querían atender. Este ejemplo es demostrativo de la carencia de algunos signos vitales de la calidad, que son: la amabilidad, la eficiencia, la eficacia, la celeridad, la buena educación, etc.

## **¿Cómo desarrollar con éxito una cultura de servicio?**

Cada día es más importante en las organizaciones, considerar el área de servicio como un aspecto prioritario para la generación de buenos servicios con

nuestros clientes/ciudadanos. Si ponemos empeño en buscar ofrecer un mejor servicio, seguro que lo lograremos. Todo depende de nuestra fuerza de voluntad.

## **La calidad en el servicio**

El servicio es el motor dentro de las organizaciones. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como el valor fundamental que tiene la organización y en otros como la esencia misma de las organizaciones que los prestan.

## **El agrado de servir con calidad:**

Las herramientas para proporcionar un servicio de calidad son:

1. servir por el agrado de servir
2. servir para brindar
3. servir para solucionar
4. servir para complacer
5. servir para reparar
6. servir para mejorar
7. servir para progresar
8. servir para optimizar

## **Una guía de 60 segundos para establecer un excelente servicio al cliente de nuestros servicios.**

De vez en cuando da gusto sentarse a observar y recapacitar cómo ha estado manejando el servicio que brinda nuestra organización ¿Está el sistema telefónico supliendo sus necesidades? ¿Avanza más rápido volcando toda la información en su computadora personal o en la red? Y lo más importante, ¿está concentrándose en lo más valioso que tiene: sus clientes? Algunas veces nos encerramos en el proceso del servicio en sí y olvidamos la verdadera razón por la cual comenzamos el trabajo: es decir, nuestros clientes.

¿Qué significa gestionar clientes? Por ejemplo: Para muchos hoteleros y dueños de alojamientos turísticos, la gestión de sus clientes se limita, equivocadamente, a los momentos de contacto físico, una vez que el cliente se encuentra ya en su establecimiento, cara a cara, o más conocido como: "momento de verdad". Sin embargo el proceso empieza mucho antes, desde que se hace propaganda para atraer turistas al hotel. Todo tiene que estar bien cuidado y prolijo como un modo de satisfacerlos. En una organización es lo mismo. Todo tiene que

estar bien cuidado y prolijo antes de que el cliente llegue, para no tener quejas ni reclamos, y que todo funcione bien.

### **El mal servicio puede ser la principal causa de pérdida de clientes o de quejas, reclamos**

El mal servicio puede ser una de las principales causas de las quejas y/o reclamos que se realizan en la organización. Si la organización pertenece al Estado, y el cliente o ciudadano se ve imposibilitado de abandonarla, (cliente cautivo - porque no hay quién preste dicho servicio), se verá obligado a reclamar a través de quejas, reclamos, y en última instancia, a recurrir a la justicia, -quien a través de un juicio puede llegar a dictaminar a favor del cliente/ciudadano perjudicado. Por tal motivo, todo lo que le cause perjuicio debe ser revisado y corregido.

### **Buscar la satisfacción del cliente es el signo vital de una organización que trabaja con calidad**

El vuelo está por aterrizar. Se escuchan los últimos anuncios pidiendo que se enderecen los respaldos de los asientos y se ajusten los cinturones. La voz agrega: "Le agradecemos que haya volado con nuestra compañía y que esté satisfecho con nuestro servicio. Comprendemos que hay otras alternativas de vuelo y esperamos que nuevamente escoja nuestra compañía en su próximo viaje." El piloto y las asistentes de vuelo están parados a la salida del avión. Al pasar los pasajeros sonrían y les saludan con un "gracias" o "tenga Ud. un buen día". Este ejemplo significa, que si soy un pasajero gustoso de aquel viaje, seguramente repetiré la experiencia, la cual, podemos trasladarla a nuestra actividad diaria en una organización. Si tengo la satisfacción del cliente o del ciudadano en lo más alto de la escala de los servicios que presta la organización donde trabajo, es más que seguro que nunca tendré una queja, reclamo o sugerencia y recibiré como contrapartida, la felicitación y/o la divulgación de los buenos servicios que presta la organización donde trabajo.

### **Cómo conocer a nuestros clientes/ciudadanos: consejos para ofrecer un servicio personalizado y eficiente**

Con frecuencia escuchamos que una de las fórmulas para que una organización tenga éxito en materia de calidad, es ofrecer una atención esmerada sin dejar nada librado al azar, para lo cual deberá conocer a fondo a sus clientes o ciudadanos y cumplir con sus necesidades y expectativas. Muy bien pero, ¿cómo acercarse a ellos? La mayoría de las organizaciones están de acuerdo en que se puede trabajar mejor si conoce al cliente de sus servicios; sin embargo, al tratar de

llevar a cabo la investigación sobre sus necesidades, notan que es más complicado de lo que parece. Para resolver esta situación se debe realizar algo muy sencillo y sin costos, y que es: una encuesta a los clientes o ciudadanos que llegan a la organización. En ella podemos preguntar todo aquello que sirva para mejorar y brindar un mejor servicio y satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

### **Como medir la satisfacción del cliente o ciudadano y obtener información para aumentarla**

Para medir la satisfacción del cliente, debemos primero solicitarle que evalúe varios aspectos (nosotros los llamamos parámetros) respecto del servicio que recibe de una organización, por lo que entonces, al medir su satisfacción, no lo podemos llevar a cabo solo con una pregunta como: El servicio que recibió fue... Debemos hacer varias preguntas enfocadas desde diversos ángulos para tener una información completa sobre sus necesidades y expectativas...

### **Descubre cómo esta organización multiplica sus beneficios desarrollando una excelente relación**

No hay nada como experimentar un servicio sorprendente... Un empleado extraordinariamente atento y a la vez no entrometido. Una recepcionista altamente eficiente. Una dirección con gran conocimiento y cercano al personal de la organización. Una entrega rápida y correcta. El recibir la llamada telefónica prometida. Una carta o llamada sólo para decir gracias. Todas estas atenciones harán de nuestra organización un lugar por demás agradable, donde el cliente o ciudadano se dispondrá a llegar siempre de buen humor, por los buenos servicios que recibe.

### **Carta imaginaria de un ciudadano molesto**

A quien pueda interesar: La presente es para informarles del trato que recibí en su organización el miércoles 29 de febrero de 2008. Les notifico la insatisfacción que sentí y a la vez quiero sugerirles 5 estrategias para tratar a un ciudadano:

- 1- Cubrir con todas las necesidades respecto al servicio que se le brinda.
- 2- No sólo satisfacer, sino superar las expectativas que posee al llegar al organismo.
- 3- Cumplir con todas las normas (inclusive las legales).
- 4- Cumplir con los requisitos que se pusieron previamente al iniciar el nuevo servicio que se brinda.
- 5- Estar siempre a disposición del ciudadano.

## **Diferencias entre satisfacción y calidad**

En tanto que la satisfacción es bienestar, agrado y conformidad; la calidad es aptitud, disposición, eficacia y excelencia.

En ocasiones las organizaciones utilizan los términos satisfacción y calidad como sinónimos, sin embargo la relación entre ambas no está clara, inclusive algunos autores los utilizan indistintamente cuando se refieren a las mediciones del nivel de satisfacción del cliente. Dado que ambos conceptos están interrelacionados, algunos autores los consideran sinónimos y sugieren que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo. Otros autores destacan que no se tiene que diferenciar entre ambos conceptos.

Pero a pesar que en ambos casos hablamos de evaluaciones subjetivas por parte de los clientes o ciudadanos, es importante destacar ciertas diferencias, señalando que las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en las evaluaciones posteriores al consumo o compra, mientras que las investigaciones sobre expectativas han enfatizado la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo o de compra.

En la sociedad actual el cliente se ha convertido en su piedra angular. En este ámbito gran parte de la conducta de las personas está relacionada con la compra, la venta, el uso y la adquisición de productos o servicios. En las últimas décadas la psicología del cliente se ha convertido en un extenso campo de estudio, consecuentemente, la calidad del consumo es un índice revelador de la disposición de la economía y del grado de bienestar que poseen, teniendo en cuenta, que el estudio de su comportamiento es, ante todo, importante para el propio cliente.

Desde esta perspectiva, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes o ciudadanos es una de las principales áreas de estudio de sus comportamientos. Por tal motivo el rendimiento de las organizaciones de servicios es valorado por las propias personas que adquieren y/o utilizan estos bienes de consumo y/o servicios. Por ello los estudios de la calidad del servicio y de la satisfacción de los clientes, tienen en común la importancia del punto de vista de los clientes al valorar el producto y/o el servicio que proporciona la propia organización. Para realizar una gestión adecuada de la calidad es necesario conocer qué buscan las personas en sus actividades de consumo o servicios.

En primer lugar tenemos que delimitar los conceptos de calidad de servicio y satisfacción del cliente, tratados en ocasiones como sinónimos, comparando la relación existente entre ambos y en segundo lugar, analizar los modelos conceptuales sobre calidad de servicio, para poder entender el proceso de evaluación que hemos de desarrollar.

Dado el interés creciente de las organizaciones por lograr la calidad, nos vemos en la necesidad de señalar una breve revisión de su evolución, ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión y a los continuos cambios producidos. Se hace necesario entonces, aplicar las estrategias de calidad como las herramientas básicas para su orientación, en la optimización de los recursos disponibles para el mantenimiento y mejora de sus actividades. Para ello es necesario diferenciar el concepto de calidad del concepto de satisfacción, dada la relación existente entre ambos pesar de sus diferentes significados.

En primer lugar es importante, antes de comenzar con los distintos modelos, revisar los significados generales que ha ido adquiriendo el término de calidad, pudiendo determinarse cuatro perspectivas básicas en dicho concepto, coexistiendo en la actualidad, tal como:

- **Calidad como excelencia.** De acuerdo al término, las organizaciones deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
- **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como: poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación puede tener desde el punto de vista de la organización y no del propio cliente
- **Calidad como valor,** se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como necesidad, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de cliente. En este sentido las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costos que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los clientes, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos y varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada tipo de cliente.
- **Calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las necesidades y expectativas de los clientes, supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las necesidades y expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los clientes y expectativas poseen. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios clientes a veces, no las conocen de

antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente.

Podemos apreciar en las tres primeras perspectivas el énfasis en los conceptos y en la forma de operar de la calidad, preocupándose en la consecución de unos estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones. Sin embargo en la actualidad se le da una gran importancia al análisis de las actitudes y al comportamiento de los clientes o ciudadanos, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad determinados.

Con ello se evoluciona hacia la perspectiva de los clientes, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, las cuales se asocian con la calidad de servicio.

### **Concepto de satisfacción**

El concepto de satisfacción ha ido cambiando a lo largo del tiempo, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además sus consecuencias.

Los primeros estudios sobre satisfacción del cliente o ciudadano se basan en la valoración de aspectos tales como: atributos de los servicios, confirmación de las expectativas y juicios de inquietud entre la satisfacción y las impresiones generadas por un servicio.

La satisfacción implica

1. La existencia de un objetivo que el cliente desea alcanzar.
2. La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
3. El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

Habitualmente la medida de la satisfacción se centra en el resultado o estado final y en las diferencias existentes entre tipos de clientes y servicios (o productos), ignorando los procesos psicológicos que llevan al juicio de satisfacción. En cambio, desde un enfoque más psicológico, se centra en el proceso de evaluación. No obstante, los dos aspectos son importantes.

En cuanto a la satisfacción como resultado o estado final, existen principalmente dos perspectivas:

En primer lugar, el concepto está relacionado con un sentimiento de estar saciado, a una sensación de contento, donde se asume que el producto o servicio posee un rendimiento continuo y satisfactorio.

En segundo lugar, interpretaciones más recientes de la satisfacción incluyen un rango de respuesta más amplio que la mera sensación de contento. En muchos casos, la satisfacción supone una alta admiración, por lo que se podría hablar de una satisfacción como sorpresa. Esta sorpresa puede ser positiva o negativa.

Como se puede observar, por un lado, la satisfacción está asociada a la sensación de contento que se corresponde con una visión utilitarista del comportamiento de consumo, ya que la reacción del sujeto es consecuencia de un procesamiento de información y de la valoración del cumplimiento de las funciones que tiene asignadas un determinado bien de consumo o servicio. Por otro lado, la satisfacción como sorpresa supone la existencia de un ser humano que busca un placer, un beneplácito, difícil de anticipar y valorar a priori.

Con respecto a la satisfacción como proceso, está también condicionada su definición por esa doble visión del ser humano (utilidad/placer). En la década del ochenta concretamente, se partía del supuesto que la satisfacción era el resultado de una comparación, realizada por el cliente, entre sus expectativas y el rendimiento percibido. Se asumía que el procesamiento cognitivo de la información era el determinante más importante de la satisfacción. Asimismo, e implícitamente, se concebía que los sistemas cognitivo y afectivo podían funcionar de manera independiente. Sin embargo hubo una corriente que propuso que la satisfacción no se debía entender sólo a partir del procesamiento de la información, y consideró fundamental el componente afectivo en el proceso de consumo o uso. La consideración del afecto en el estudio de la satisfacción no se generalizó hasta la década de los noventa.

Así pues, desde una perspectiva del conocimiento, se considera la satisfacción como una evaluación emocional después de la compra o uso de un servicio que es consecuencia de un procesamiento de la información relevante y que puede consistir en una comparación entre las expectativas de los clientes y el rendimiento que perciben (percepción). Junto a estos factores eminentemente cognitivos, quienes defienden la inclusión del afecto insisten en su papel primordial para una adecuada comprensión de la satisfacción. Se considera que durante la experiencia de uso o compra de un servicio o producto, aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos, que van acompañados de emociones y estados de ánimo. Desde esta perspectiva, se defiende la distinción entre satisfacción y afecto, siendo este último un antecedente de la primera. Se considera entonces a la satisfacción como una evaluación de las emociones experimentadas.

La propuesta integradora ha ido ganando aceptación entre los investigadores a la hora de considerar el proceso que lleva a la satisfacción. Se

asume que ésta tiene esa doble vertiente y tanto el conocimiento como los factores afectivos contribuyen a su formación. Hay dos mecanismos que actúan conjuntamente. Uno supone la medida de los resultados funcionales o comparativos (qué me da el servicio o el bien de consumo), mientras que el otro hace referencia a cómo el bien de consumo o el servicio influyen en el afecto o estado de ánimo (cómo el producto bien de consumo o servicio provoca emociones).

Las cuestiones tratadas, tanto en relación con la satisfacción como resultado como con la satisfacción como proceso, se pueden integrar dentro de las corrientes utilitarista y hedonista. La primera haría referencia a la satisfacción como contento, a una escasa activación por parte del sujeto y la actuación de procesamientos cognitivos de la información. En definitiva, se valora hasta qué punto el bien de consumo o el servicio cumple con las funciones o los cometidos que tenían asignados. La corriente hedonista, en cambio, se centraría en una satisfacción como sorpresa, con alta activación por parte del cliente y con una gran relevancia de los procesos afectivos.

Por todo ello podemos considerar que la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible de ser cambiada en cada transacción, mientras que la calidad de servicio percibida, supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la calidad de servicio como actitud se actualiza en cada transacción específica o rendimiento percibido, influyendo en la satisfacción que se experimenta. Los clientes en una transacción específica observan el rendimiento del bien o servicio que compran o usan y observan si se ajusta a la actitud que ya tenían.

Por lo tanto las organizaciones, no sólo han de tener en cuenta la elaboración de una imagen de calidad entre sus potenciales clientes, calidad de servicio percibida, sino también deben cuidar cada transacción específica, satisfacción, ya que la opinión que un cliente o ciudadano tiene del servicio o bien de consumo, puede verse alterada por una experiencia, satisfactoria o insatisfactoria, en un momento dado. Así, su lealtad puede verse modificada si se producen situaciones insatisfactorias en los momentos concretos de la percepción del servicio.

También son importantes los juicios relativos a la calidad de servicio los cuales se basan en dimensiones muy específicas, que tienen que ver con la evaluación de atributos del servicio. Sin embargo, los juicios de satisfacción en las transacciones concretas pueden venir determinados por dimensiones de calidad, pero también por otras que no están relacionadas con la calidad. Parece que los juicios de calidad de servicio no necesitan de la experiencia de la persona, en cambio, los juicios de satisfacción requieren necesariamente de la experiencia del individuo.

Otros de los aspectos a tener en cuenta a la hora de estudiar ambas construcciones, son los objetivos del investigador, es decir, si la investigación está centrada en la calidad de servicio, interesa sobre todo el estudio de sus dimensiones y medida. En cambio, cuando la investigación se centra en la satisfacción, los objetivos se encuentran centrados en los procesos evaluativos que llevan a las

personas a realizar determinadas conducta de compra o consumo. En este segundo caso, la calidad de servicio es considerada como un factor más que interviene en el proceso, pero no se suele analizar su estructura.

Parece que lo que no queda claro, según la literatura especializada, es si la calidad de servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Hay autores que han planteado que es la satisfacción lo que provoca una percepción de calidad de servicio u otra. En cambio otros autores consideran que es la calidad de servicio lo que influye sobre la satisfacción que se experimenta.

Y otros consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción. La satisfacción en una transacción concreta que viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los clientes

Por lo tanto, la satisfacción del cliente o ciudadano, sería a partir del procesamiento cognitivo de la información, aunque también puede ser consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo; pudiendo definirse como una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psico-sociales de carácter cognitivo y afectivo. Asimismo, la calidad de servicio supone la valoración de que un producto o servicio es útil, en referencia a que cumple con lo que tenía encomendado, pero también que proporciona sensaciones placenteras. La calidad de servicio puede definirse como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados, asociándolo a propiedades placenteras para la persona, que se puede actualizar en cada transacción, rendimiento percibido, influyendo sobre la satisfacción experimentada por el cliente. Por ello es importante y necesario realizar una diferenciación entre los conceptos de servicio y de organización de servicios, recordando que el concepto de servicio reúne los componentes intangibles de un producto o servicio, incluyendo tanto un componente tangible, el bien de consumo, como uno intangible, el servicio. Entendemos como organizaciones de servicio a la parte relevante del servicio se presta mientras es usado.

## **Conclusiones**

Hemos podido apreciar los principales conceptos de la calidad y la satisfacción de los clientes. Todos ellos tienen como nota común la consideración del ser humano como procesador de la información. Por lo general, en el proceso de satisfacción intervienen los estándares de confirmación que poseen las personas y los marcos de referencia que utilizamos para evaluar los bienes de consumo y los servicios.

La problemática que ha surgido al respecto, es principalmente, con los estándares que resultan relevantes. La perspectiva tradicional partía del supuesto que los estándares asociados al juicio de satisfacción eran los de predicción. Se asumía que los sujetos estarían satisfechos si el rendimiento percibido superaba la calidad que esperaban encontrar. En cambio en contra posición, hay otra corriente que señala que los estándares de comparación son muchos y que pueden ser usados simultáneamente por los clientes/ciudadanos. Incluso hay autores que denuncian que los estándares de predicción son menos relevantes que otros de naturaleza normativa tales como los deseos, es decir, son realmente relevantes si se satisfacen los deseos de los clientes o no. Por lo tanto se pone en entredicho el uso en exclusiva de los estándares de predicción y se considera que el uso de distintos estándares enriquece la explicación de la satisfacción.

Dentro del modelo de la confirmación de expectativas podemos apreciar tres puntos de vista que forman su estructura básica.

1. La satisfacción como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del rendimiento del servicio o bien de consumo. Se incide en el efecto de contraste, apareciendo la insatisfacción cuando el rendimiento es menor del esperado (discrepancia negativa).
2. Se asume que los clientes o ciudadanos asimilan la realidad observada para ajustarla a sus estándares de comparación. La búsqueda de un equilibrio provocaría que los clientes tiendan a percibir la realidad similar al de sus estándares.
3. Finalmente, se ha propuesto un modelo actitudinal que incluye una relación directa entre rendimiento percibido y satisfacción. Parece que en determinadas situaciones sobre todo cuando estamos ante nuevos productos o servicios es posible que si el servicio o el bien de consumo es de nuestro agrado nos mostremos satisfecho, independientemente de si se confirma o no las expectativas.

Hay determinados factores que hacen que una variante tenga mayor o menor capacidad de predicción, esto dependerá principalmente de tres factores:

1. la experiencia de los clientes: en este caso, pueden hacer aparecer los efectos de contraste y asimilación debido a la experiencia con el bien de consumo o servicio.
2. el nivel de implicación: cuando se trata de una alta implicación de los clientes o ciudadanos hacia el bien de consumo o servicio valoran sobre todo el rendimiento, es decir, la actitud al usar un servicio o adquirir un bien de consumo.
3. Finalmente, el aspecto tangible debe ser considerado. En este caso, tanto el rendimiento como la discrepancia influyen sobre la satisfacción.

Frente a la postura cognitiva tradicional que concibe al ser humano como un procesador de información, se ha descrito otra que incluye lo afectivo. En este

caso, el ser humano no es visto sólo a partir de sus facultades para procesar información y valorar los atributos funcionales de un bien de consumo y/o servicio, sino también como un ser que busca y experimenta emociones.

### **Seis mandamientos del buen servicio al cliente**

- 1- Pensar siempre en el cliente de nuestros servicios.
- 2- Es mejor especializarse en algo y hacerlo realmente bien.
- 3- Hazle al ciudadano, cliente de tus servicios, todo más fácil, no más difícil.
- 4- Que las buenas cosas que tiene la organización sean sostenibles.
- 5- Si algo no te agrada o no marcha bien, cambia la mentalidad y cambiarás la organización.
- 6- Abre las puertas a la cooperación de otras organizaciones que puedan ayudarte o servirte de ejemplo (benchmarking).

### **Tres razones para adaptarse a lo que el cliente o ciudadano pide**

- 1- No hay dos clientes iguales.
- 2- Cada persona es distinta, con necesidades y expectativas diferentes.
- 3- Cuanto más acierte la organización en proporcionar satisfacción a esas expectativas y necesidades, mayor será su prestigio.

### **60 segundos para establecer un gran servicio al cliente ciudadano**

Cada tanto es bueno sentarse un rato y pensar sobre cómo se está llevando adelante la prestación de nuestro servicio dentro de la organización. Sus sistemas contables, ¿son adecuados? Su sistema de atención telefónica, ¿cubre sus necesidades? Y, lo más importante, ¿cómo tratamos a nuestro activo más importante, es decir, a nuestros clientes? Algunas veces estamos tan ocupados en tantas cosas que nos olvidamos que los clientes/ciudadanos son la primera razón de ser de nuestra organización.

### **Brinde un buen servicio a sus clientes**

Las noticias sobre un mal servicio viajan rápido. La mayoría de los clientes o ciudadanos insatisfechos cuentan sus experiencias a otras diez personas en promedio. Eso hace un promedio de 11 clientes potenciales, perdidos como

consecuencia de un mal servicio. Aquí van cinco pasos para brindar un excelente servicio a sus clientes:

- 1- Una vez por mes reúnanse con su grupo de trabajo y piense si todo marcha bien en su organización (evalúe).
- 2- Si algo no marcha bien, haga una crítica constructiva y luego modifique lo que no estaba bien (acción correctiva).
- 3- Pida disculpas a su cliente y explique que ya no volverá a pasar, pues el inconveniente ha sido subsanado (implemente una acción preventiva).
- 4- Propóngase no bajar la calidad una vez que la haya alcanzado. Deberá mantenerla y si es posible, acrecentarla (mejora continua).
- 5- Sea siempre amable y eficiente. Si logra estas dos actitudes durante los 365 días del año, nada habrá que temer entonces.

### **Cuando tome una decisión no ponga a su cliente en dificultades; él es al primero que debe tener en cuenta**

En el proceso natural de toma de decisiones hay siete pasos que deben ser considerados como prioritarios teniendo al cliente, como la única persona sobre la que tienen que basarse la toma de decisiones:

- 1- Evaluación y diagnóstico
- 2- Objetivos
- 3- Soluciones
- 4- Evaluación de soluciones
- 5- Elección de la mejor solución
- 6- Implementación de la solución
- 7- Control

### **Clases de clientes**

Existen varias clases de clientes. Se comienza perteneciendo al cliente de "público objetivo", pasando luego a ser cliente "potencial", luego al grupo de "cliente eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual". Se clasifican además en clientes internos y externos. Un cliente interno es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división. Clientes externos son básicamente el público en general.

### **Hace falta volver la mirada hacia el cliente/ciudadano**

Es importante volver siempre nuestra mirada hacia el cliente, destinatario de nuestros servicios. Nuestra organización funciona para servirlo, de lo contrario no tendría razón de ser, por tal motivo cada acción que se realiza debe ser siempre pensada para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Un buen servicio no basta para garantizar el buen servicio. También debe ser acompañado por precios justos, una motivación de sus empleados, así como mejorar los trabajos implicará obtener mejores rendimientos. Un buen servicio público, si es oneroso, no es bueno. Si sus empleados no están motivados, tampoco y si no se busca mejorar los rendimientos (productividad), no basta. Todo debe ir conjuntamente: el buen servicio, el buen precio, las motivaciones y los rendimientos.

### **El cliente debe ser el centro de la organización**

Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual, con clientes o ciudadanos cada vez más exigentes en calidad, precios y plazos, debemos hacer que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades. La organización evitará así tener quejas, reclamos o sugerencias satisfaciendo siempre las exigencias del cliente.

### **Generar una nueva actitud de satisfacción en el servicio**

Una organización existe gracias a la relación que establece con su público:

- clientes que pagan por bienes y servicios
- organizaciones que se proveen a través de otras organizaciones

por tal motivo lograr siempre una actitud de satisfacción, beneficiará a todos los clientes de la organización.

### **Medir la satisfacción del cliente**

La satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto', lo cual, en términos de investigación de servicios, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, con la necesidad que dio origen a la utilización de un servicio determinado.

### **Cientos o ciudadanos desiguales**

No todos los clientes son iguales y no todos ameritan el mismo trato. Aunque la idea de igualdad se asocia a algo bueno y refleja una aspiración de todo ser humano, también sabemos que todos somos distintos. Por lo tanto cuando atendemos a un cliente, tenemos que realizar una atención personalizada, sabiendo que esa persona es única e irrepetible y merece toda nuestra consideración en todos los aspectos del servicio.

## **Incongruencias**

Todos podemos tener nuestras incongruencias y nuestra forma de ser y cada organización es distinta de las demás. Pero existe un modo de atender a los clientes, y es el que nunca debe mostrar la incongruencia en la atención. Siempre debe ser de la misma forma: eficiente, amable y colaboradora de sus clientes.

## **Con la boca abierta**

En estas épocas de servicio al cliente, pocas cosas siguen siendo tan frustrantes como ir al dentista. Usted siente que le taladran la quijada, el ruido da miedo y agudiza la sensación, y se siente indefenso ahí, tirado, con la boca abierta. En un sentido figurado quiero aconsejarle: que sus clientes nunca se sientan bajo esta circunstancia (indefensos y con la boca abierta viendo como todos, en su organización se comportan). Trate de que siempre se sientan bien. De este modo evitará quejas, reclamos y sugerencias que le obliguen a revisar los servicios que se brindan.

## **Yo Espero**

La vida a veces puede resumirse en un tema de expectativas. Lo que espera -consciente o inconscientemente- carga consigo una métrica tácita con la que usted mide al mundo, los eventos, lo que tiene, lo que aspira. Con los servicios sucede lo mismo. El cliente o el ciudadano tiene una expectativa sobre cómo tiene que ser el servicio y cómo él, debe ser atendido. No lo desilusione, supere sus expectativas. Si aplica la calidad en la atención, nunca se marchará defraudado. Por lo tanto, siempre debe esmerarse en subir la calidad de los servicios que brinda, a la esperada por los clientes de los servicios de su organización.

## **El cliente o ciudadano misterioso**

Una de las cuestiones vitales para las organizaciones es conocer el grado de aceptación de sus servicios. Muchas veces recabar la información de los clientes

resulta difícil y con riesgo a no reflejar la situación real del servicio, por eso tómesese su tiempo y realice entrevistas o encuestas al menos dos veces en el año.

En un mercado tan competitivo, la excelencia de los servicios juega una importancia decisiva. Ponerse en la piel de los clientes es vital para comprender más y mejor de qué manera perciben estos cada uno de los componentes que forman el total.

Otra de las características de los servicios que no conviene olvidar es su carácter de intangibilidad. Es imposible valorarlos antes de utilizarlos. Por eso son importantes las encuestas y la evaluación constante.

Una de las cuestiones fundamentales de un servicio es la orientación a satisfacer las necesidades reales de los clientes en el tiempo y en la forma en que corresponde. Todas las organizaciones deben tener al menos, un buzón de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones o un libro de quejas.

### **Cómo generar calidad en la atención a los clientes**

Por propia experiencia sabemos que no es grato recibir insatisfacciones cuando nos ponemos los zapatos de potencial cliente al intentar satisfacer una necesidad. Por tal motivo, seguramente coincidiremos al proyectar el hecho un poco más al decir que a nadie le gusta que le brinden insatisfacciones.

Por regla general, el precio de un servicio es la medida para el valor que a éste le otorgue el cliente. Este valor depende fuertemente de dos factores: el grado de singularidad o de sustitución.

### **Los tres procesos sincronizados de un buen servicio**

Podemos definir como proceso sincronizado de un buen servicio, a aquel servicio basado en los elementos CLIENTE - SERVIDOR - SERVICIO, más allá de los componentes que interactúan. Dado que aunque parece fácil, a simple vista, es necesaria la creación de un modelo de esta naturaleza, para desarrollar una estrategia de cambio dentro de la organización basada en estos tres pilares básicos.

### **Satisfacción del cliente o del ciudadano**

La misión de toda organización debe ser siempre el mayor nivel de satisfacción de sus clientes, pues son ellos los que permiten que la unidad de

organización siga existiendo y desarrollándose eficientemente. Y decimos "debe ser" y no "es", para que todas las organizaciones se den cuenta que es así.

### **El conocimiento de los clientes como elemento fundamental en el buen desempeño de la organización**

Es habitual encontrarse con responsables de calidad, en las unidades de organización, que realizan las siguientes reflexiones: "El servicio se desempeña a nuestro criterio, bien, pero tengo la sensación de ir siempre por detrás de los acontecimientos sin apenas tener tiempo, información, ni herramientas para reaccionar. La presión que recibo por los resultados, hace que el esfuerzo se dirija a impulsos y en ocasiones lo noto también desconcentrado. Conforme avanza el tiempo, cada vez dependo más de los resultados, y lo peor es que no sé ni cuándo ni cómo se producirá la mejora constante, donde la eficiencia sea creciente. Creo que el cliente o el ciudadano aún no está del todo conforme con lo que brindamos."

Generalmente sucede así. Siempre se va buscando la mejora en todos los aspectos, y sobre lo ya obtenido se busca maximizar la eficiencia. Es como una escalera, donde nuestro accionar tiene que ir subiendo en calidad para brindar cada vez un servicio mejor. Sabemos que el transcurso del tiempo es algo que contamos a nuestro favor. Cuanto mayor es el tiempo en que desarrollamos los servicios con eficiencia, mayor será nuestro deseo de mejora constante. Y si en el deseo está el objetivo, seguro lo lograremos.

### **Buscar la satisfacción del cliente o del ciudadano es la mejor acción que una organización puede realizar**

Las organizaciones están aprendiendo que buscar la satisfacción del cliente es la mejor acción que pueden realizar. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que lo exprese y deje por escrito su queja, reclamo o sugerencia.

### **La satisfacción del cliente - La otra mitad del trabajo**

Piense en su reacción si un mozo viene a su mesa en un restaurante y anuncia "¡Usted tuvo una gran cena!" Quizá usted sonreirá ante aquella afirmación, porque generalmente se está acostumbrado a que le pregunten: "¿Disfrutó usted de su cena?" En este caso el mozo le permite que sea usted el que decida si está satisfecho, en lugar de decirle lo que él piensa. Con el cliente o ciudadano sucede lo mismo. Es necesario que sea él quien decida si el servicio que su organización brinda es el correcto. Si es así, su trabajo va por buen camino y este es un signo vital de que la calidad en el servicio, que se lleva adelante, es la adecuada.

## **Diez pasos para mejorar la atención del cliente o del ciudadano**

Hay una variedad de maneras en que usted puede mejorar los servicios de su organización y hacer que los clientes se sientan satisfechos.

### **1- Satisfaga a todos y cada uno de sus clientes**

Usted deberá asegurarse que cada cliente que entra en su organización salga satisfecho. Tenga presente que son ellos la única razón por la que abrimos las puertas cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las tareas administrativas pueden esperar, un cliente no debe hacerlo. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

### **2- Deje su vida personal en casa**

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente y días en los que querríamos escondernos debajo de la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata al cliente. Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente o ciudadano que llega a su organización no tiene idea que a usted se le pinchó un neumático del auto en el camino hacia el trabajo, y que luego procedió a dejar las llaves dentro del baúl cerrado. Del mismo modo, no tiene idea de qué usted acaba de ser honrado con el premio al mejor empleado del mes. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cual es la diferencia por el servicio que recibe. Usted siempre debe dar a todos y cada uno de ellos, lo mejor de sí mismo.

### **3- No se congregate junto a otros compañeros, cuando debe atender a un cliente o a un ciudadano**

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros compañeros de trabajo, cuando hay poco movimiento en la organización. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando llega un cliente o un ciudadano. A menudo, es desagradable para un cliente ver a un grupo de empleados reunidos conversando. Adicionalmente, esto da al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se sienten frustrados, ignorados y hasta enojados, y simplemente deciden hacer sus quejas y reclamos.

#### **4- Salude a cada cliente**

Sin importar si la organización está llena de gente o hay poco movimiento, todo cliente que llega debe ser recibido con al menos un simple "Buenos días". Aunque más no sea con un simple saludo, usted estará logrando dos cosas: la primera y más importante, le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo y que le está permitiendo saber que usted está contento de que haya llegado a su organización.

#### **5- Nunca califique a sus clientes por su apariencia**

Simplemente por pensar que el cliente no luce como usted cree que debería para poder asistir a la organización donde usted trabaja, no cometa el error de creérselo. ¿Nunca ha tenido que ir a comprar un regalo importante justo después de lavar su auto? Todas las posibilidades apuntan a que fue tratado diferente que si hubiera seguido vestido con su traje. Usted nunca podrá juzgar al cliente basándose en su apariencia.

#### **6- Deje que el cliente o ciudadano tenga su espacio**

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado. Mientras que es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación ("A propósito, mi nombre es María"), no le pregunte al cliente el suyo. Puede parecer una presión. Si él le ofrece su nombre, utilícelo para dirigirse a él durante la conversación. En esta misma línea, evite llamar a sus clientes "Doña" o "caballero". Estas palabras hacen que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse más viejas y no les agrada. Lo correcto es "Señora", "señor" o "señorita".

#### **7- No interrumpa**

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un empleado detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que al cliente o ciudadano le va a agradar, espere hasta que

haya terminado de hablar. Recuerde, cuando el cliente está hablando no lo interrumpa.

## **8- Baile al ritmo de la música**

Adapte su estilo al del cliente. Un tono más relajado, más sencillo, puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un gran empleado no tiene solamente un estilo. Sabe bailar tanto una zamba como un vals.

## **9- Luzca profesional – Vístase adecuadamente**

Ni bien ingresa en la organización, el cliente comienza a formarse una impresión acerca de usted y de su organización. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como su propio humor personal o estructuras mentales, que usted no puede controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que usted esté de la mejor manera en lo que sí puede controlar... su propia apariencia así como también la de su oficina. Deje que su imagen transmita lo que usted está ofreciendo. Es extremadamente importante que su aspecto se adapte al estilo adecuado del servicio que usted está ofreciendo.

## **10- Sea eficiente**

Usted debe tener siempre presente que lo que importa es lo que los clientes quieren, no lo que a usted le gusta o piensa que es mejor. Su nivel de gusto o calidad puede diferir del de sus clientes. Conserve para usted sus opiniones personales acerca de un ítem determinado. Escuche a su cliente y ayúdelo a buscar la solución a sus problemas.

**Lo que es importante recordar es que USTED puede hacer la diferencia.**

## **Siete actitudes que nos ayudarán a lograr nuestros objetivos**

1. Guardar silencio cuando habla nuestro cliente o cuando corresponde hacerlo
2. Escuchar

3. Preguntar, tomar notas
4. Pedir disculpas (si es lógico)
5. Dar las gracias
6. Aplazar la situación
7. Ocuparnos del problema inmediatamente

### **Influencia entre cultura y buen servicio**

Teóricamente esta influencia se halla totalmente relacionada. ***A mayor cultura del personal, mejor servicio.*** El mejor servicio se identifica siempre con una mayor cultura del personal que trabajan en dicha organización. Cuanto mejor es un servicio, mayor nivel cultural (preparación) de los agentes públicos que lo brindan.

### **Sistema de verificación de los servicios**

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección (auditoria-evaluación), antes que el cliente este en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

**Simultaneidad:** Los servicios, se consumen en el mismo momento en que se producen.

**Inseparabilidad:** Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

**Intangibilidad:** Los servicios no se pueden tocar, probar, ver, el cliente no puede comprobar ni experimentar previamente los valores aportados por el servicio.

**Heterogeneidad:** Los servicios varían, tienen gran dependencia del elemento humano y no existen dos servicios iguales.

**Inseparabilidad:** El servicio es inseparable de la fuente que lo provee, en otras palabras producción y consumo ocurren simultáneamente con el servicio.

**Caducidad:** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si no se usan cuando están disponibles, la capacidad del servicio se pierde.

### **Los "momentos de verdad"**

Un "momento de verdad" o momento crítico de encuentro con el cliente, es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona (recibe al cliente y se encuentran cara a cara), es durante estos momentos que el cliente forma sus

impresiones sobre la calidad de ese servicio. Cada uno de esos instantes ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla, se da una situación en la cual ambos se apresuran a hacerse un juicio a primera vista. El objetivo es lograr que el cliente o ciudadano perciba al empleado del servicio como alguien que se le parece, y por consiguiente lo comprende. El primer encuentro es el que nos brinda una valiosa herramienta porque nos ayuda a sincronizar nuestro comportamiento con el de nuestro cliente.

### **Pueden nuestras organizaciones ofrecer calidad en el servicio**

¿En cuántos presupuestos de organizaciones se incluye una partida para el sistema de gestión de la calidad?, y ¿qué tan importantes son estas partidas? ¿Cuántas de las organizaciones que realizan planificación estratégica, incluyen estrategias para desarrollar una cultura de calidad en el servicio, a fin de implementar la mejora continua? Aunque a veces no se necesita de un presupuesto aparte, sino simplemente aplicar los signos vitales para demostrar que en la organización se trabaja con calidad. La eficiencia, la amabilidad, la celeridad, la responsabilidad, etc., son actitudes que no cuestan dinero, sino sólo, fuerza de voluntad.

### **Satisfacción y participación, variables correlacionadas**

El reconocimiento de que la satisfacción del personal es una ventaja para toda organización y que propiciar que todos su personal participen aportando su caudal de ideas, conocimientos y experiencias, es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia, evidencia que la satisfacción y la participación del personal, no son sólo variables que conducen al éxito, sino que ambas se encuentran altamente vinculadas.

### **La satisfacción del cliente como un indicador de calidad en los servicios**

Es necesario utilizar el indicador de satisfacción del cliente como parámetro de productividad. De esta forma se podrá lograr una mayor certeza a la hora de ver la productividad como una medida del desempeño de todas las organizaciones que pertenecen a la Administración Pública. Y sobre esta base, utilizar la relación entre satisfacción del cliente externo y cliente interno. Esto posibilita además, poder estimar el grado de eficiencia con que se desempeña la organización y su personal.

### **Satisfacción y participación, dos vías para la mejora**

El reconocimiento de que la satisfacción del personal (cliente interno) es una ventaja competitiva para toda organización y que propiciar que este participe aportando su caudal de ideas conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia organizacional, es ya una verdad bastante

reconocida aunque poco aplicada. Este pequeño manual pretende compartir algunos criterios que evidencian que la satisfacción y la participación del personal no son solo variables que conducen al éxito sino que ambas se encuentran altamente vinculadas.

## **Clientes internos y externos. Dos caras de una misma moneda**

Aún cuando ya resulta una verdad reconocida que el objetivo de cualquier organización es la obtención de la satisfacción de los clientes externos, también lo es el hecho de que la vía para sostenerla en el futuro, es también la satisfacción de los clientes internos. Sin embargo no goza de igual aceptación la idea de que todo trabajador dentro de una organización es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de clientes se encuentran unidos de forma indisoluble.

La visión estratégica de las operaciones de los servicios está orientada a generar valor al servicio a través de las personas que son parte del servicio con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y exceder sus expectativas.

***Para que la alta dirección pueda satisfacer al cliente externo, primero debe que satisfacer al cliente interno (empleados), la razón radica en la cadena de utilidades.***

La cadena de utilidades vincula las utilidades de la empresa con la satisfacción de los empleados (clientes internos) y de los clientes (clientes externos).

- Calidad interna: capacitación a los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes (puntos de contacto)
- Empleados satisfechos y productivos
- Un valor agregado
- Clientes satisfechos y leales: clientes que refieren a otros clientes
- Utilidades y crecimiento saludables

## **Cliente Interno y Externo**

A menudo cuando nos referimos a los clientes, todos pensamos en aquellos que vienen de la calle a comprar o consumir los servicios que brinda nuestra organización. Sin embargo, no sólo a ellos se les debe denominar clientes. Existen en las diferentes organizaciones, personas que forman parte de ellas y que requieren también de los servicios que a su vez ofrecen otros empleados o áreas. Este es el caso de un Departamento de Sistemas, que al igual que el de mantenimiento, compras y muchos otros, brindan servicios y soluciones a las demás áreas de la organización, que requieren de ellos para su buen funcionamiento (clientes internos).

Los clientes pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos.

Un cliente interno es aquella persona, gerencia, departamento, puesto, división, área u oficina que trabaja en la organización, pero no se encuentra fuera de ella; son personas de la misma organización que trabajan en otro sector y requieren trabajos o materiales del nuestro y que son necesarios para la propia actividad de la organización y a los que se debe atender. Por ejemplo: la División Bomberos es cliente interno de la Jefatura de Policía de la Provincia y viceversa.

Cientes externos son básicamente el público en general (personas externas a la organización), aquellos que requieren los servicios que brinda nuestra organización. Aquí también deben incluirse los proveedores.

Por ejemplo: el paciente que asiste a un hospital público  
la Dirección General de Educación Polimodal es cliente  
externo del Ministerio de Educación (cabecera).

### **Lo que se calla pero se percibe**

No resulta extraño que, como clientes potenciales de los servicios, hayamos recibido mal trato en nuestra atención, sin que nadie nos haya dicho una sola palabra. Pero es que probablemente a usted, también le haya ocurrido en varias ocasiones, que al ingresar a una organización, haya recibido alguna, varias o todas las siguientes respuestas que denotan la falta de signos vitales de la calidad: Al ingresar a un sector se encuentra con suciedad y papeles en el piso, vidrios sucios, alfombras manchadas o quemadas, aroma desagradable en el ambiente, mostradores gastados o faltos de mantenimiento, etc. A veces no se necesita que nadie nos diga nada, pero la falta de limpieza y orden es demostrativo que se carece de signos vitales en la calidad de los servicios.

### **Requisitos para ser un empleado de calidad**

Al concluir este punto podrá arribar a una interesante conclusión respecto a si el empleado público, ¿nace o se hace? En primer término, ejercer una función o una profesión que se realice bien, requiere siempre que se realice profesionalmente. Esto es con conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades ¿Se imagina a un carpintero fabricando sillas sin haber aprendido a construirlas y a pesar de ello las sigue haciendo y ofreciendo? Probablemente no querrá sentarse en una de ellas ¿no es así? Con todas las actividades sucede lo mismo. Cada uno debe hacerse especialista en su trabajo, de ese modo, el servicio brindado siempre será excelente.

### **Para no tener jamás problemas con los clientes: la amabilidad es la clave**

Desde hace varios años, cuando se comenzaron a aplicar las técnicas de calidad en los servicios, una de las claves para evitar las quejas o reclamos, y que no cuesta dinero aplicarla, es brindar un servicio con amabilidad. Cuando la atención brindada está engalanada con esta cualidad, todos nuestros clientes, tanto internos como externos, siempre se marcharán satisfechos.

### **La actitud de servicio**

Según nuestras investigaciones, el segundo factor más importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran. Derivado de nuestras indagatorias, los clientes han coincidido en que la actitud de servicio la miden -de manera más frecuente- cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema que se les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente.

### **El cumplimiento es lo importante**

Durante la evaluación o auditoria realizada de un servicio a un cliente se toma en cuenta cinco factores de entre los cuales el cumplimiento de la promesa de realizar un buen servicio es lo más importante. Al cumplimiento le llaman 'confiabilidad', porque es el resultado de la percepción del cliente. Además, todos los estudios señalan al cumplimiento de las promesas como la causa de mucha o poca confiabilidad en una organización.

### **¿Cómo conocer al cliente de nuestros servicios? Consejos para ofrecer un servicio personalizado**

Con frecuencia escuchamos que una de las fórmulas para que una organización trabaje con calidad, es ofrecer una atención impecable, para lo cual deberá conocer a fondo a sus clientes. Muy bien pero, ¿cómo acercarse a ellos? La mayoría de las organizaciones están de acuerdo en que pueden trabajar con más calidad si conocen al cliente de sus servicios; para ello es necesario hacer al menos una vez al año una encuesta de satisfacción para comprobar si están satisfechos con los servicios brindados, y si no es así, ¿qué cosas sugieren para que se cambien?

### **Clientes satisfechos**

Si la atención no es servicio para el cliente, ¿qué es en realidad el servicio? Para el cliente, servicio no es simplemente cortesía, sino que este concepto tiene que ver con una serie de factores. Un servicio es el equivalente no material de un bien, por lo tanto un servicio debe ser satisfactorio. Además para que un servicio sea brindado con calidad es necesario que el cliente, pueda interactuar de manera fácil, sencilla y rápida con el que brinda los servicios, obteniendo respuestas eficaces. Calidad significa profesionalidad y reconocimiento del trabajo y esfuerzo realizado.

## **¿Qué es la calidad en el servicio?**

Una sola acción no asegura que una organización mejore todas las facetas del servicio. Hoy en día escuchamos con frecuencia que algunas organizaciones desean diferenciarse a través de un servicio adecuado para sus clientes. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio extraordinario o, simplemente, buen servicio. En realidad es la calidad de un servicio. Cuando un servicio se brinda con eficacia, eficiencia, amabilidad y celeridad, estamos frente a un servicio de calidad.

## **Lo prometido es deuda**

Cuando se brinda un servicio, este debe ser siempre de excelente calidad. Por eso es tan importante cumplir siempre con esta promesa implícita. De ese modo evitaremos que el servicio decaiga y que el cliente experimente la problemática de tener que hacer uso del sistema de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones. Lo ideal sería que cada organización tomara este mandato como algo que se debe cumplir siempre, evitando tener que recomponer lo que se brinda con ineficiencia. Muchas organizaciones piensan que se requiere de una millonaria inversión en infraestructura para lograrlo; contratar más personal, equipos nuevos o elevar sus inventarios. Pero la realidad es otra: todo depende de la calidad humana con que se trabaja y el empeño y la voluntad que se pone en lograr un servicio de calidad.

## **La actitud de servicio, la cultura organizacional- El ingrediente básico**

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma organización cuando el personal busca ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad de la dirección para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Por tal motivo es imprescindible que todos los empleados conozcan cuáles deben ser los indicadores de calidad que debe tener un buen servicio.

Si quiere mejorar el servicio a sus clientes, nada como tomar su lugar. Use la gabardina de Sherlock Holmes y averigüe cómo tratan a los clientes de los servicios que su organización brinda.

## **En los zapatos del cliente**

El mejor modo de enterarse cómo son sus servicios es realizar una encuesta. Puede cuantificar los resultados evaluando con una calificación. La escala propuesta es del 1 al 10, en donde: malo = 1, bueno = 4, muy bueno = 7 y excelente = 10. Conozca tanto las expectativas como las percepciones que tienen sus clientes al recibir los productos o servicios.

## **Al rescate del cliente**

Cuando un cliente decide reclamar o quejarse, quiere decir que su enojo es avanzado y recuperar la buena imagen será difícil. Lo más importante es conocer el origen de su molestia y detectar la falla. De acuerdo con una investigación propia, los clientes experimentan cuatro diferentes costos ocasionados por el mal servicio (incumplimiento de los compromisos) y ellos son el origen de su molestia. La calidad no cuesta, lo que cuesta es hacer las cosas sin calidad.

Los costos se basan en:

1. La pérdida de confianza,
2. la pérdida de tiempo,
3. la pérdida de dinero y
4. la pérdida de la tranquilidad (y del buen humor).

## **Esas quejas**

Cuando un cliente participa o se hace oír con una queja, reclamo, sugerencia o felicitación (solamente lo hará el 4% de ellos, según la tendencia mundial) en realidad solicita alguien que lo escuche y que dé solución a un problema suscitado en la organización que le brinda el servicio. Si el personal de la organización se toma el tiempo de comentar lo que al cliente le molesta, demuestra que desea -o deseaba- que el servicio que presta sea de calidad y que hay algo que se lo impide.

## **Controle las expectativas de sus clientes**

Aprenda a medir lo que realmente esperan los clientes, mida esas expectativas y al brindar un servicio supérelas; si no es así, verifique lo que verdaderamente les molesta y verá que ellos siempre tienen razón.

## **Las apariencias sí cuentan**

En voz alta: ¿su organización satisface a los clientes? tal vez hay una incongruencia entre sus cartas de servicios y los servicios o instalaciones con que cuenta su organización. Cualquier organización que desee tener clientes de sus servicios, conformes, primero deberá preocuparse por satisfacer sus expectativas luego mantener el nivel de eficiencia para que se sientan satisfechos.

## **Servicio con reloj en mano**

Hágase cargo: Si pretende brindar un buen servicio, deberá recordar que el tiempo siempre es ORO. Lo es para usted, pero sobre todo, para el cliente de sus servicios. Las pizzas que se entregan en 30 minutos son la mejor referencia de una pizzería. Por lo tanto no olvide: brinde un servicio de calidad en el menor tiempo posible.

Una de las principales preocupaciones de la sociedad actual se centra en cuidar lo máximo posible su tiempo. El mundo de hoy está mucho más acelerado y ningún cliente está dispuesto a perder su tiempo con un mal servicio. Ninguna organización que pretenda ser eficiente, puede darse el lujo de hacer perder el tiempo de sus clientes. Una buena receta para evitarlo es ofrecer servicios de excelencia.

### **Cinco enfoques imprescindibles para refrescar los servicios que ofrezca a sus clientes**

Hay una regla maestra que debe aplicar: "Brinde un buen servicio aunque sólo reciba del cliente un saludo". Esto quiere decir que la atención, la amabilidad, la eficiencia, la celeridad, y la eficacia son imprescindibles a la hora de brindar un servicio. No importa si usted trabaja en un hospital, en una escuela o en una oficina. Lo que importa es la actitud que usted adopta frente al cliente. De su comportamiento depende también la calidad del servicio. ¿De qué servirá que el servicio sea impecable si quien lo ofrece lo hace sin cortesía?

### **Castigando la calidad**

Unas de las preguntas más comunes que nos hacemos quienes trabajamos en los programas de calidad, es ¿porqué las personas que trabajan en las unidades de organización a veces pierden su actitud hacia la calidad? Es común que la gente comience con mucho entusiasmo a participar, pero luego, cuando se enfrenta a algún problema o falla, deja de trabajar o de tener una buena predisposición hacia ella. Entonces, ¿cómo hay que hacer para que se mantenga la actitud o para retener trabajando en nuestra organización al personal que, después de mostrar resultados satisfactorios, al no recibir apoyo de la organización, cesan en su empeño?

En primer lugar, quienes atienden público deben saber que toda norma de educación implica ser amable, saludar, despedir, agradecer, pedir por favor, sonreír, no perder nunca la compostura, jamás faltar el respeto al cliente, utilizar expresiones comprensibles, etc. ***La calidad no es algo "extra" que la organización exige a quienes trabajan en ella, sino que es algo inherente a la persona educada y ordenada.***

Y en segundo lugar, ***a usted también, que es empleado de una organización, le agradecería que lo atendieran de la misma forma.***

### **Satisfacción del cliente: una ecuación incompleta, todavía**

La medición de la satisfacción del cliente, es un instrumento para llegar a ella, no un fin, por lo que es un gran error imaginar o creer, que con generar las actividades de medición se logra satisfacer al cliente. Por ejemplo: ¿usted considera que podría mejorar su salud con sólo hacerse un examen médico (es decir con la medición de su estado de salud), sin tomar las medicinas, sin cuidar su dieta, sin hacer el tratamiento indicado etc.? Sucede exactamente lo mismo con el cliente de nuestros servicios, ***no se mejoran los niveles del servicio que ofrecemos sólo con medirlos.*** La medición nos brinda un diagnóstico de nuestro servicio, el que habremos de aprovechar para mejorar donde sea necesario.

### **Tenemos que preguntarnos ¿Por qué no lo hacemos?: sondeos de opinión**

El eje central de toda encuesta, se basa en conocer la percepción que los clientes tienen de nuestros servicios. Esta percepción es la que generará o no, la tan preciada y buscada satisfacción del cliente. No olvidemos: El ser humano es el elemento más importante en la satisfacción que proponemos.

### **Calidad de servicios - El lenguaje corporal**

Antes de entrar en el tema del lenguaje del cuerpo en la prestación de un servicio, es importante definir lo que es lenguaje y servicio.

**Lenguaje:** Es la capacidad humana de emplear sonidos articulados para comunicarse, o cualquier método de comunicación por medio de signos, señales y otros. Manera de expresarse.

**Servicio:** Tiene muchos significados, pero todos se basan en la acción de prestarle atención a los clientes de un servicio (o de un producto) y de ser útil para un fin.

Ahora bien, nuestro lenguaje está estrechamente relacionado con la calidad. Muchas veces vemos gestos de mala educación, o gesticulaciones exageradas, o palabras inadecuadas en las comunicaciones. Un servicio de calidad, es aquel que tiene un lenguaje correcto, amable y cortés.

### **Un buen servicio no es bastante**

Los clientes hoy en día están exigiendo algo más que un buen servicio, se trata de los valores agregados que no forman parte de los servicios básicos que ellos reciben, tales como la amabilidad, la discreción, la eficiencia y la celeridad. Todo buen servicio debe ir acompañado de una buena atención.

### **¿Cómo definiría usted el servicio al cliente?**

Como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

### **El sentido que le damos a la atención del cliente**

Insistir en la necesidad de cuidar la atención al cliente como base fundamental de la calidad en el servicio y el logro de la excelencia, parecería reiterativo. También podría parecer innecesario seguir analizando que nada hay tan importante para la imagen de cualquier actividad de atención al público, como cuidar hasta en el más mínimo detalle la transmisión de los valores con los que pretendemos atender a nuestros clientes. A pesar de lo que pueda parecer, estamos convencidos que vale la pena insistir. *¿Acaso tenemos motivos suficientes para sentirnos satisfechos del nivel de calidad en la atención al cliente que encontramos a diario? **Con seguridad, siempre y cada día, habrá algo para mejorar ya que nada es perfecto.***

### **Las habilidades de la comunicación un signo vital de la calidad**

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, en orden de cumplir las expectativas del cliente de sus servicios. Estas destrezas se refieren a la comunicación y son:

DIAGNOSTICAR --> ESCUCHAR --> PREGUNTAR y SENTIR.

### **Los diez componentes básicos de atención al cliente**

No basta que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente. Los siguientes son los 10 componentes básicos del buen servicio, si no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

1. **Seguridad:** Debemos brindar un servicio sin riesgos, peligros o dudas.
2. **Credibilidad:** El servicio debe demostrar seguridad absoluta, confianza, honestidad y verdad.
3. **Comunicación:** Se debe informar al cliente con palabras sencillas para que pueda comprender correctamente.
4. **Comprensión del cliente:** Mantener una buena comunicación para entender qué, cuándo y cómo desea el servicio nuestro cliente.
5. **Accesibilidad:** Tener vías de contacto de fácil acceso como: buzones, páginas web, línea 800, etc.
6. **Cortesía:** Brindar atención, simpatía, respeto y amabilidad.
7. **Profesionalismo:** Poseer destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio.
8. **Capacidad de respuesta:** Estar siempre a disposición para ayudar, proveer un servicio rápido y oportuno. Nadie debe rogar para ser atendido.
9. **Fiabilidad:** Ejecutar el servicio en forma fiable.
10. **Elementos tangibles:** Tener las instalaciones en buenas condiciones físicas, al igual que los equipos que las componen.

### Los diez mandamientos de la atención al cliente

A continuación se plantea el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo cabalmente con él, se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio que su organización ofrece.

1. **El cliente siempre está por encima de todo:** Al cliente es a quien debemos tener siempre presente, antes que nada.
2. **No hay nada imposible cuando se quiere:** Con un poco de esfuerzo, se puede conseguir lo que el cliente desea.
3. **Cumple todo lo que prometes:** Para que siempre el cliente crea en nuestra organización.
4. **Sólo hay una forma de satisfacer al cliente: brindarle más de lo que espera:** Debemos conocer a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y superando con sus expectativas.
5. **Para el cliente, tú marcas la diferencia:** Las personas que tienen contacto directo con sus clientes tienen una gran responsabilidad, pues de ellos depende que el cliente regrese contento o se marche insatisfecho.
6. **Fallar en algo, es fallar en todo:** Puede que todo funcione y no haya problemas, pero si fallamos en algo, todo lo que estaba bien, carecerá de valor, y sólo se remarcará en donde fallamos.
7. **Un empleado insatisfecho (cliente interno), genera clientes insatisfechos (clientes externos):** Si los empleados que atienden al público se muestran satisfechos y contentos en sus lugares de trabajo, con seguridad que atenderán correctamente al cliente externo quien se encontrará satisfecho. Lo mismo sucede en sentido contrario.
8. **El juicio sobre la calidad del servicio, siempre lo hace el cliente:** Aunque existan indicadores de gestión para medir la calidad del servicio, lo más importante es la opinión del cliente.

- 9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar:**  
Aunque se hayan alcanzado todas las metas propuestas de un servicio y satisfacción al cliente, es necesario plantear nuevos objetivos siempre.
- 10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo:** Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas (o no conformidades) o plantear soluciones y estrategias, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar para satisfacer al cliente.

## **Actitudes y tipos de servicios**

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las organizaciones, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la organización, esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio a los clientes. Pero una actitud negativa de un empleado, puede hacer que todo lo construido se derrumbe.

## **Brindar excelente servicio, brinda excelentes resultados**

El servicio cobra cada día más importancia dentro de una organización. Desarrollar los mejores métodos para que éste sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado.

## **Su mejor regalo: una queja de su cliente**

Sin mucho esfuerzo se puede disponer de un elemento que resulta muy económico, práctico y con costos bajos. ¿Qué se debe hacer? Fácil: implemente en su organización los procedimientos para la atención de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones. Usted podrá evaluar a través de este sistema, cómo funciona su servicio. Si lo que mayormente obtiene, son felicitaciones, entonces, también de parte nuestra ifelicitaciones! Pero si lo que obtiene con más frecuencias son quejas y reclamos, revise urgente todos los procesos y procedimientos en sus servicios, porque algo está funcionando mal. Muy mal.

## **El buen servicio, no se ve, pero se siente**

Es cierto que la mayoría de las veces en que pensamos en un servicio, asociamos esto con un bien tangible. Pero es importante también establecer que en las organizaciones de servicios, el producto es el servicio que se presta. Además, recordemos que con el servicio existe una interrelación directa entre una organización y su parte más importante: el cliente de sus servicios. Cuando un servicio es prestado eficientemente con calidad, el servicio es como si no existiera. Pero basta para que el servicio entre en crisis, o sea mal brindado, que las quejas y

reclamos aparecerán hasta en los periódicos y los medios de televisión. Por lo tanto, si su servicio no se siente, nuevamente ifelicitaciones!, porque goza de buenos y fuertes signos vitales de calidad.

## **Principios de la administración de la calidad**

Las organizaciones que se enfocan en la calidad de sus servicios cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito, independientemente del tipo de producto o servicio que provean. Estos principios son:

- 1. Demostrar compromiso por parte de la dirección.** Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad aplicando un sistema de gestión de calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.
- 2. Fortalecer sus sistemas y procesos.** Una organización es una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores deben entender porqué ocurren los problemas o fallas y fortalecer a toda la organización.
- 3. Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo.** Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si la dirección habilita al personal para resolver problemas y recomendar mejoras.
- 4. Basar las decisiones en información fidedigna.** Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, la dirección puede diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.
- 5. Mejorar la coordinación y la comunicación.** El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.

## **El proyecto de la calidad**

La dirección y los encargados de calidad pueden ayudar a garantizar la atención de la buena calidad de sus servicios dentro de su organización y evitar que surjan problemas o fallas si toman en cuenta la calidad en todo aspecto de un programa, incluso su política de calidad, misión, visión, funciones y objetivos, la distribución de recursos y estandarizando cada proceso. El diseño de la calidad (la planificación) es uno de los puntos del triángulo de garantía de calidad y un requisito para los otros dos puntos: el control de la calidad y la mejora continua.

## **Misión y objetivos**

El diseño de la calidad comienza cuando se toma en cuenta la calidad al definir la política, misión, visión y la función de la organización, así como sus propósitos, sus valores, sus objetivos y sus clientes. Este es el primer paso para crear un sistema y modificar un programa actual. Para crear objetivos realistas con respecto a la calidad, la dirección deben evaluar claramente el nivel de calidad que puede lograrse con los recursos disponibles; las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización incluso el desempeño y la calidad de los programas o procesos actuales; los clientes externos, incluso la forma en que los mismos perciben la calidad. Los objetivos fomentan mejor la calidad cuando se enfocan en cubrir las necesidades y expectativas del cliente.

En el programa de la calidad es primordial que participe la dirección (se comprometa e involucre seriamente), los encargados de calidad y todos los empleados. Los encargados de tomar decisiones en los niveles más altos, rara vez tienen experiencia directa con la prestación cotidiana de los servicios. Tenga en cuenta a los clientes internos (personal) y también a los clientes externos, porque si no lo hace, puede ser que las mejoras planeadas no sean útiles y no cubran con sus necesidades ni expectativas.

Siguiendo estos consejos hará que la Administración Pública salteña sea percibida por la ciudadanía en general como más humana, más cercana, más eficiente, y cada cliente dejará de sentirse un número, un expediente, una ficha, para percibirse como persona, como ciudadano con iguales derechos, al cual debe servirse y atenderse según sus intransferibles cualidades y condiciones.

Echemos por tierra el viejo paradigma de una administración pública ineficiente y burocrática, para dar lugar a una administración pública que está al servicio del ciudadano.

Hasta pronto.

Oficina de Calidad de los servicios. Secretaría General de la Gobernación.

## **TRABAJO REALIZADO POR:**

Oficina de Calidad de los Servicios  
Secretaría General de la Gobernación de Salta

## **EQUIPO DE TRABAJO:**

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA  
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO  
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS  
Técnico

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:**

- Gestión de calidad. Miguel Udaondo Durán. Ediciones Díaz de Santos. S. A. 1992.
- Sistemas de calidad en la Administración Pública. Guillermo Haro Belchez e Ismael Gómez Gordillo. Edición: Fundap- Edición Revista Mexicana de Calidad 2002.
- Demandas de calidad de la Administración Pública: Un derecho de la ciudadanía de Antonio Ramiro Sánchez. Fiiapp- Ediciones Dykinson 2002.

## ÍNDICE

Presentación .....	3
¿Qué es calidad? .....	3
Introducción: .....	5
¿Cuáles son los signos vitales de la calidad total? .....	6
Origen de la técnica de la calidad total .....	7
Progreso del significado de la calidad total .....	8
La importancia de los signos vitales de la calidad .....	9
El control de la calidad total .....	10
Tipos de acción de calidad total .....	12
Capítulo II: La estrategia de la eficiencia .....	15
TRABAJO REALIZADO POR: .....	61
EQUIPO DE TRABAJO: .....	61
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA: .....	62
ÍNDICE .....	63