

Calidad en Servicios

Focalizando en el Cliente

Autor: Alexis P. Gonçalves
Vice Presidente para Latinoamérica
de Gestión de la Calidad
Citibank – Banca Corporativa

Varias técnicas de medición pueden evaluar la calidad de los procesos de negocio, productos y servicios. Las medidas de calidad generalmente destacan indicadores objetivos o concretos (Hard índices, Figura 1). Por ejemplo en la industria manufacturera, el proceso de producción de componentes tiene por tendencia la medición de especificaciones (por ejemplo anchura o resistencia) y de cantidades (por ejemplo de desperdicio o pérdidas). En la industria de servicios, el sistema de medición podrá incluir el tiempo para completar un servicio o la precisión con que un servicio fue entregado.

Recientemente ha habido un mayor deseo de utilizar medidas subjetivas (Soft índices, Figura 1) como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un criterio más objetivo y concreto. Ellas permiten a las empresas comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes en relación a productos y servicios.

Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación a la calidad del servicio o del producto que recibieron. La medición de la actitud de los clientes se está volviendo un elemento cada vez más importante en el movimiento para la calidad total en las organizaciones Argentinas.

El Premio Nacional a la Calidad⁽¹⁾ 1997, por ejemplo, atribuido anualmente a las empresas Argentinas que se distinguen por la calidad de sus productos y servicios, incluye doce criterios en relación a los cuales las empresas son evaluadas. De los doce criterios de evaluación, el criterio número II.1 (Orientación hacia el Cliente) es el punto principal de los criterios para examinar cómo una organización busca la comprensión de las aspiraciones del cliente y del mercado. Dentro de este criterio, las empresas son juzgadas en relación a su conocimiento de las expectativas actuales y futuras de los clientes (factor de evaluación II.1.1), su gestión de las relaciones con los clientes (factor de evaluación II.1.2), su forma de administrar los reclamos y/o quejas de los clientes (factor de evaluación II.1.3), su compromiso con los clientes (factor de evaluación II.1.4) y su método para determinar la satisfacción de los clientes (factor de evaluación II.1.5).

El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones van a conocer las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si están atendiendo a esas necesidades. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con exactitud esas percepciones y actitudes. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, representarán de

manera impropia las opiniones de los clientes. Las decisiones basadas en esas informaciones pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización. Por otro lado, las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes en relación a la calidad de sus servicios y productos pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

En el Citibank, por ejemplo, la excelencia en la calidad de servicios a los clientes no es solamente una larga tradición, sino también una prioridad actual de negocios. Desde el inicio de la implementación de su sistema de calidad, tiene medido y monitoreado la calidad de los servicios a través de un sistema de “acompañamiento de servicio”. Este sistema mide el desempeño de los servicios en relación a padrones preestablecidos como: tiempo de procesamiento de una solicitud de crédito, tiempo de procesamiento de una transacción, disponibilidad de servicio de atención telefónica, precisión de los avisos de débito/crédito emitidos, tiempo para responder a una investigación, entre otros procesos de servicio.

Todas estas informaciones, sin embargo, no ofrecen aquello que los clientes piensan respecto del servicio. De cierto modo, en algunos momentos, la compañía podrá estar atendiendo a sus padrones internos, pero fallando en la satisfacción de su público externo.

Para hacer frente a esa incertidumbre, técnicas de investigación de las actitudes y percepciones de los clientes han sido usadas por el Citibank para medir la calidad del servicio bajo el punto de vista de sus clientes, y para encontrar formas de mejorar aun más esas calidades.

Indicadores de la Calidad en Servicios

Indicadores Objetivos (Hard Indices)	Indicadores Subjetivos (Soft Indices)
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de ejecución; • Número de errores; • Tiempo de espera; • Número de reclamos; • Tiempo de respuesta; • Núm. de clientes perdidos; • Volumen de transacciones; • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción; • Disponibilidad; • Accesibilidad; • Cortesía; • Agilidad; • Confianza; • Competencia; • Comunicabilidad; • etc.

Figura 1

Conociendo sus Clientes

En un estudio realizado por TARP - Technical Assistance Research Program⁽²⁾ - en más de 400 grandes corporaciones en Estados Unidos, Japón y Europa, fueron identificados tres problemas básicos con estudios de medición de satisfacción de los clientes.

El primero es que una empresa no consigue interpretar el significado de insatisfacción de sus clientes. El segundo es que pocas empresas que miden la satisfacción de los clientes incluyen preguntas sobre las acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción con el producto o el servicio. Y el tercer problema que se encontró es que no se indaga a los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción.

La satisfacción no puede ser considerada en un vacío. Las acciones y los comportamientos de los clientes relacionados a su satisfacción son críticas para el éxito duradero de una empresa. Por eso, la causa de la insatisfacción debe ser traducida en términos de pérdida o perjuicio del mercado.

Algunas empresas o no incluyen cuestiones sobre las acciones y el comportamiento de sus clientes en su estudio, o incluyen las cuestiones equivocadas. Por ejemplo, pocas empresas evalúan sus comunicaciones “boca a boca” positivas o negativas que resultan de diversos niveles de satisfacción. Estos hechos aisladamente se vuelven extremadamente importantes para mantener o aumentar la participación de mercado en un ambiente competitivo.

De acuerdo con una investigación realizada por la General Electric y por la Whirlpool, las opiniones de amigos, colegas o partes relacionadas, son significativamente más importantes en las decisiones de los consumidores antes de efectuar una compra que cualquier otro factor, incluyendo las propagandas (comunicaciones externas) realizadas por la empresa.

Modelo de Calidad en Servicios

Para entender el impacto de nuestros negocios y evaluar las acciones de los clientes resultantes del nivel de satisfacción en relación al servicio ofrecido, una organización de servicios debe utilizar un modelo que posea ocho elementos básicos (Figura 2). El modelo descrito abajo fue basado en el concepto de los “5 Gaps” de V. Zeithalm, A. Parasuraman y L. Berry⁽³⁾:

1. Dimensiones de la calidad del servicio (atributos)
2. Servicio esperado
3. Factores de influencia
4. Servicio percibido
5. Calidad del servicio prestado
6. Nivel de satisfacción
7. Nuevas actitudes
8. Nuevo comportamiento

El primer elemento son las dimensiones y/o atributos de la calidad. La calidad en servicio es un compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas.

La composición de todas las posibles dimensiones describe el servicio por entero. Es importante entender las dimensiones de la calidad para que podamos saber cómo nuestros clientes definen la calidad de nuestros servicios. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que seremos capaces de desarrollar medidas para evaluar nuestro desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un Servicio de Atención al Cliente algunos atributos son fundamentales como:

Disponibilidad:

El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan (por ejemplo, 24 horas por día, 365 días al año).

Accesibilidad:

El grado con que los clientes consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible (por ejemplo, n° de tentativas para obtener una conexión con éxito).

Cortesía:

El grado con que el proveedor demuestra un comportamiento cortés y profesional (por ejemplo, cuándo llamo por teléfono al Servicio de Atención al Cliente, los que atienden son siempre corteses y profesionales?).

Agilidad:

El grado con que una Unidad de Atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes (por ejemplo, porcentual de casos resueltos en la línea por el que atiende).

Confianza:

El grado con que el proveedor demuestra poseer la habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable (por ejemplo, después de solicitar un servicio por teléfono, yo tengo confianza de que mi caso será tratado de manera precisa en el plazo combinado).

Competencia:

El grado con que el proveedor demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio (por ejemplo, la persona que me está atendiendo es capaz de responder a mis preguntas?).

Comunicabilidad:

El grado con que el proveedor se comunica con sus clientes a través de un lenguaje simple, claro y de fácil entendimiento.

Acciones/Comportamiento de los Clientes como resultado del Servicio Prestado

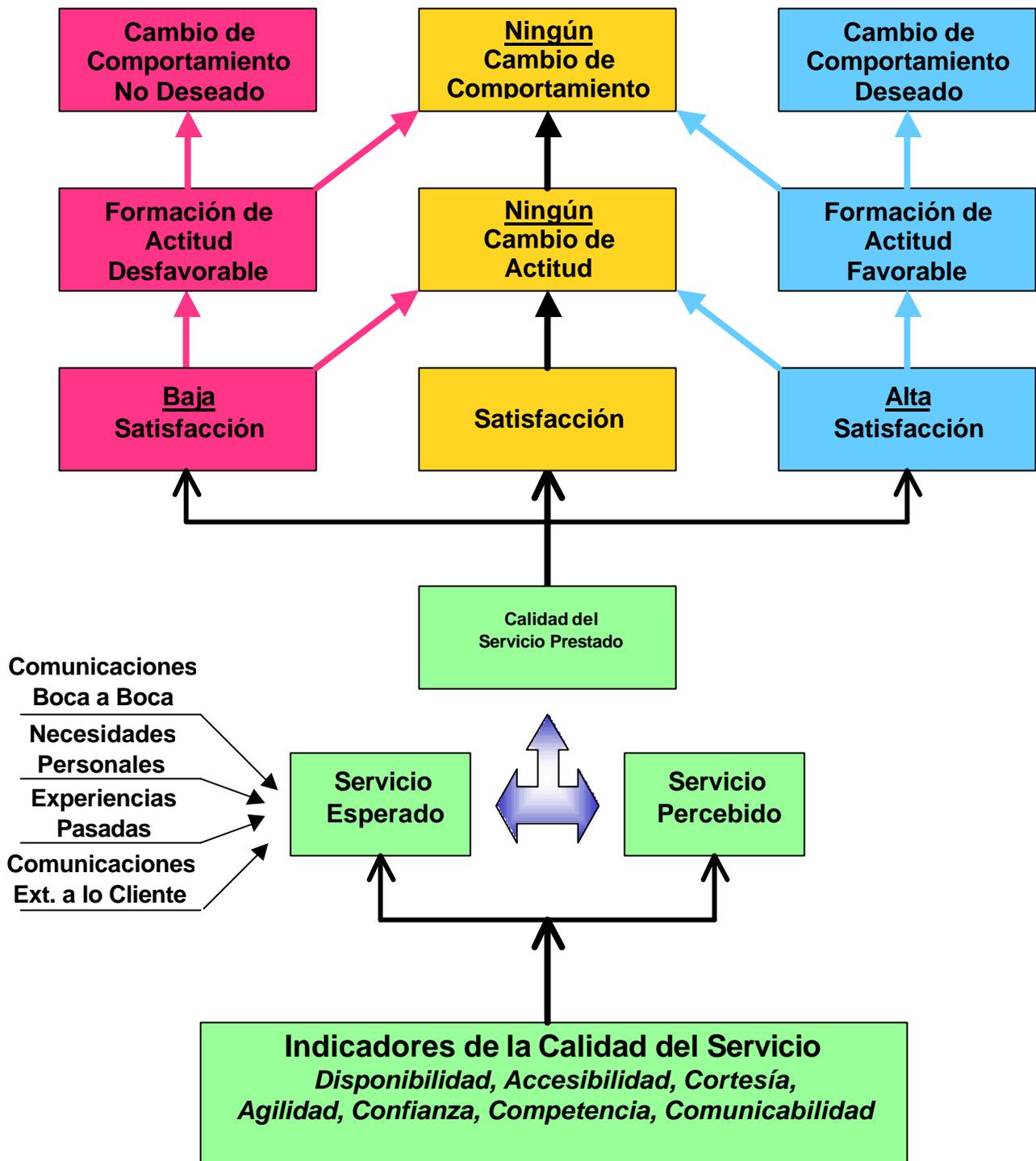


Figura 2

El segundo elemento es el servicio esperado. Conocer lo que los clientes esperan en relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan “de adentro hacia afuera”; ellas “saben” lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de “afuera hacia adentro”. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes. Importantes características son dejadas de lado y los niveles de desempeño definidos son inadecuados. Además de esto, los clientes atribuyen un peso o una importancia diferente a cada atributo de calidad; el conocimiento del grado de importancia que los clientes dan a los diversos atributos o dimensiones ayudará a las empresas a establecer prioridades y arrojarán recursos para el perfeccionamiento de la calidad.

El tercer elemento es el factor de influencia. Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones “boca a boca”; las necesidades personales (por ejemplo, en la industria financiera, en cuanto algunos clientes esperan que los bancos provean el mayor límite de crédito posible; otros esperan que los bancos sean más rigurosos de lo que son en la concesión de créditos); las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas (que incluyen una variedad de mensajes, directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores).

El cuarto elemento es el servicio percibido. Este elemento es resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio. Por ejemplo, supongamos que un cliente perdió su tarjeta electrónica y necesita una reposición. Después de un o una serie de contactos con su banco para obtener una reposición de su tarjeta, el cliente sale de esa interacción con sus percepciones sobre el servicio. Ellas pueden incluir: en que medida es fácil o difícil contactar su banco para comunicar la pérdida de su tarjeta; la rapidez percibida para obtener una nueva tarjeta; la manera y el tratamiento recibido del empleado que atendió el caso. Estas percepciones contribuyen para la evaluación de la calidad del servicio prestado (el quinto elemento).

El quinto elemento es la calidad del servicio prestado. La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

Esa diferencia es entonces ponderada por el grado de importancia que los clientes establecieron para cada atributo. De ese análisis deriva directamente el nivel de satisfacción en relación al servicio (el sexto elemento). De ahí entonces podrán surgir nuevas actitudes (el séptimo elemento). El cliente podrá salir de una transacción de reposición de tarjeta con una opinión superior respecto de su banco, especialmente con opiniones más favorables sobre la capacidad del banco en enfrentar situaciones de emergencia y sobre su rapidez en atender y ayudar clientes necesitados.

Esas nuevas actitudes podrán conducir un cambio en el comportamiento de los clientes, el octavo elemento del modelo, que incluya un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios con el banco y la divulgación entre otras personas de los aspectos positivos de su experiencia.

Actitud Demostrada

Generalmente se asume que los clientes insatisfechos divulgan más su experiencia que los clientes satisfechos. Pero, aunque esto pueda ser verdad en muchas empresas, nosotros no podemos generalizar este concepto. Una investigación hecha entre clientes del sector financiero reveló que los clientes muy satisfechos divulgan su experiencia entre otras personas tanto cuanto clientes muy insatisfechos. Ambos grupos, a su vez, divulgan entre un número mayor de personas que los grupos de clientes con reacciones neutras o complacientes.

La Figura 2 muestra como el cliente reacciona en función del servicio prestado. Es evidente que clientes altamente satisfechos probablemente construirán actitudes más favorables en relación a una empresa, y que esas nuevas actitudes, como contrapartida, conducirán a un cambio de comportamiento deseado. Del mismo modo, un cliente insatisfecho podrá elaborar actitudes negativas y entonces alterar su comportamiento hacia una dirección indeseada. Es poco probable que clientes satisfechos tomen una actitud desfavorable, o que clientes insatisfechos tengan una actitud favorable. Como también es poco probable que a una toma de actitud más favorable le suceda un cambio de comportamiento indeseado.

Sin embargo, clientes altamente satisfechos o insatisfechos no necesariamente cambian sus actitudes, ni tampoco los cambios de actitud llevan necesariamente a un cambio de comportamiento. Podemos ilustrar esto con dos ejemplos de una empresa de servicios mencionados por W. Davidow y P. Brouttal⁽⁴⁾.

Primero, entre un grupo de clientes altamente satisfechos, el 75 % dijo que la manera en que la empresa trató su caso elevó su opinión respecto de la misma; el 25% restante dijo que su opinión no fue afectada (Figura 3)

Actitud Demostrada por Clientes Altamente Satisfechos

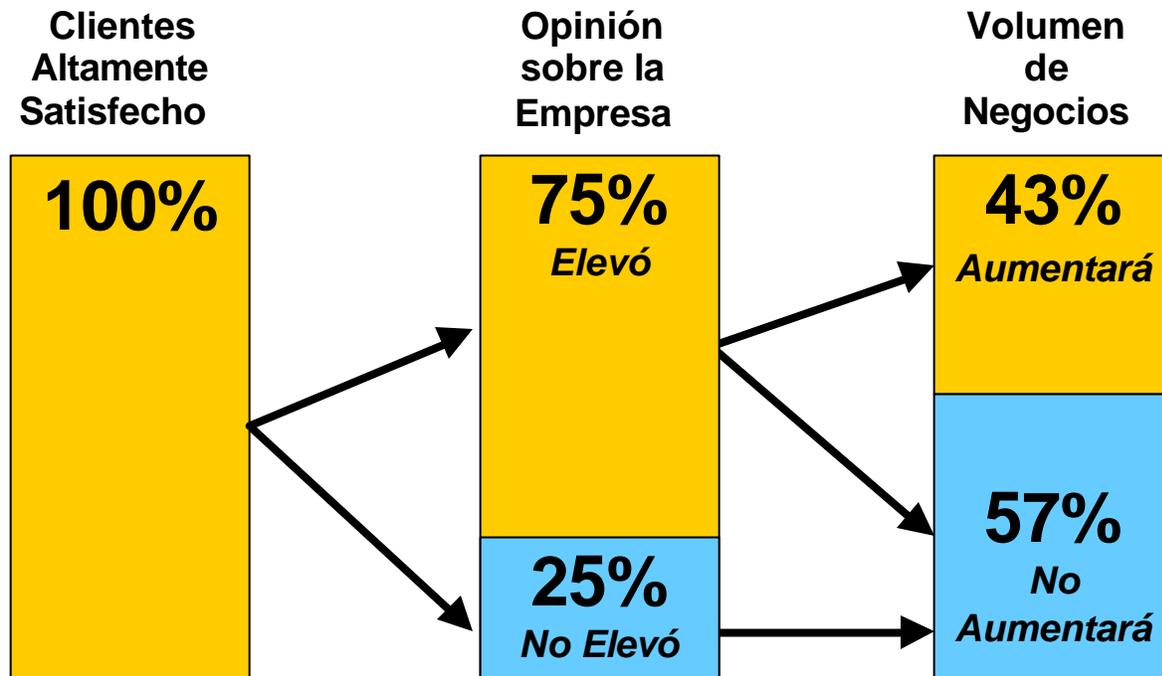


Figura 3

Casi la mitad de esos clientes altamente satisfechos dijo que aumentaría el volumen de negocios por causa de su experiencia. De ahí que, aunque una alta satisfacción de los clientes no necesariamente resulta en un cambio de comportamiento deseado, ella nunca perjudicará la relación de negocios entre el cliente y la empresa.

Entre un grupo de clientes insatisfechos, el 64% dijo que su opinión sobre la compañía decayó, y una mayoría de esos clientes dijo que incluso disminuiría su volumen de negocios (Figura 4).

Entonces, aunque una insatisfacción de los clientes no siempre resulta en un cambio de comportamiento no deseado, ella nunca ayudará la relación de negocios entre el cliente y la empresa.

En resumen, el conocimiento sobre el cliente y el mercado, derivados de la calidad del servicio recibido, y la medición del impacto de esas acciones, favorables o desfavorables, aumentará significativamente la oportunidad de una empresa de tomar mejores decisiones de negocios, de elevar la lealtad de sus clientes y de fortalecer su posición competitiva.

Actitud Demostrada por Clientes Altamente Insatisfechos

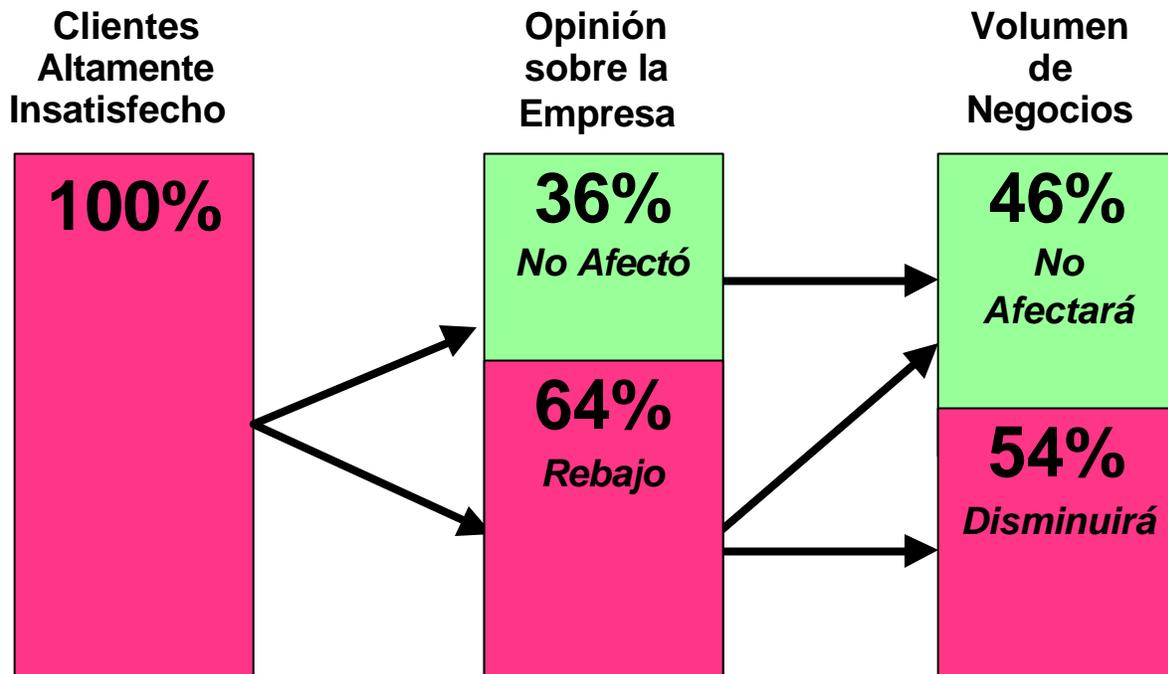


Figura 4

Referencias Bibliográficas

- (1) Bases del Premio Nacional a la Calidad 1997, Sector Privado, FUNDAPRE.
- (2) John A. Goodman, Scott M. Broetzmann and Colin Adamson, "Ineffective: That's the Problem with Customer Satisfaction Surveys", Quality Progress, May 1992, pg. 35-38.
- (3) Valerie A. Zeithalm, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, "Delivering Quality Service", The Free Press – 1990.
- (4) William H. Davidow and Paul Brouttal, "Total Customer Service: The Ultimate Weapon", Harper Perennial – 1989.