

1. Cultura organizacional¹

Los principios de la calidad total deben convertirse en parte primordial de la cultura de una organización; están incorporadas en las estrategias y filosofías de liderazgo de prácticamente cualquier gran empresa ante los cambios de paradigmas que necesitan las empresas para enfrentar los retos actuales, con un enfoque de calidad total en la planeación, control y mejoramiento de las operaciones de un negocio.

La cultura es un patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.

En la actualidad, las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigma. Este cambio es el que motiva a que las empresas introduzcan en sus prácticas las teorías de calidad, además de buscar nuevas formas de trabajo que les permitan sobrevivir en épocas actuales de tantos cambios.

1.1 Definición de cultura

Definiciones de cultura hay muchas, todas están acordes en reconocer que es aprendida, que permite al hombre adaptarse a su ambiente natural, que es por demás variable, que se manifiesta en instituciones, normas de pensamiento y objetos materiales.

Una de las primeras definiciones de cultura fue dada por E.B. Tylor (1874): la cultura es el conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y otras capacidades, y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

Un sinónimo de cultura es tradición, otros es civilización, pero el empleo de tales términos viene sobrecargado de implicaciones diferentes o de matizaciones de la conducta habitual.



¹ Documento elaborado por la especialista Diana Ruiz Tinajero

Una breve y útil definición de cultura es: Cultura es la parte del ambiente hecha por el hombre. Va implícita en ella el reconocimiento de que la vida del hombre transcurre en dos escenarios: el ambiente natural y el social.

La definición implica también que la cultura es más que un fenómeno biológico, abarca todos los elementos que hay en la madurez del hombre, dotación que él ha adquirido de su grupo por aprendizaje consciente, o, en un nivel un poco diferente, por un proceso de acondicionamiento, por el uso de técnicas de varios géneros, instituciones, sociales u otras, creencias y modos normalizados de conducta. La cultura, en resumen, puede ser contrastada con los materiales brutos, externos o internos de los cuales se deriva.

Cada cultura es el resultado de las experiencias particulares de la población, pasada y presente, que vive de acuerdo con ella. Cada cuerpo de tradición debe considerarse como la encarnación viva de su pasado. Una cultura no puede comprenderse a menos que se tenga en cuenta su pasado lo más plenamente posible, empleando todos los recursos admisibles -fuentes históricas, comparaciones con otros modos de vivir, manifestaciones arqueológicas- para entender su fondo y su desarrollo.

1. 2 Concepto de cultura organizacional

Dentro de una cultura existen subculturas, las cuales consisten en un grupo de individuos que interactúan dentro de ellas, pero que se diferencian de los demás grupos por los valores y conductas que comparten. Existen muchos de estos grupos, que se podrán definir por edad, ocupación, afición, etc.

Desde el punto empresarial, se llama *cultura organizacional* al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

En cuanto al alcance del concepto de cultura en relación a los elementos que lo integran, puede decirse que hay dos posiciones fundamentales, una es la totalizadora u holística y otra es la diferenciadora.

La perspectiva totalizadora acepta que todo lo que un grupo humano genera o adopta es cultura, ya sean sus herramientas, sus valores, el arte, formas de gobierno, su religión o cualquier otro elemento.

El punto de vista diferenciador considera cultura a los valores y creencias que comparten los miembros del grupo, todos los demás elementos (herramientas, arte, gobierno, etc.) serían entonces manifestaciones o productos de la cultura.

Sin embargo, no existe un solo concepto de cultura organizacional según Abravanel (1992), la cultura organizacional se define como “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideologías y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como los ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etc.”

Edgar Shein (1992) define la cultura organizacional como un “patrón de supuestos básicos compartidos que las organizaciones han aprendido mientras resuelven problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto enseñada a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Por otro lado, con relación a los tipos de culturas, Harrison Rodríguez (2001, página 183) presenta una tipología de ideologías organizativas que son muy útiles para catalogar y tipificar la cultura de una organización.

Con base en ello, podemos deducir y distinguir cuatro tipos de cultura y de organizaciones:

- 1) *Cultura orientada por el poder*, cuya característica es dominar su entorno y eliminar la oposición.
- 2) *Cultura orientada por la función*, que se caracteriza por la legalidad, la jerarquía, el status y los procedimientos (bancos, compañías de seguros, empresas de servicios públicos).
- 3) *Cultura orientada por la tarea*, que se caracteriza porque este tipo de organización valora el logro de los objetivos, la competencia profesional, la colaboración y trabajo en equipo.
- 4) *Cultura orientada a las personas*, a servir las necesidades de sus miembros.

En esencia, podemos decir que existen diversos elementos que conforman y definen la cultura organizacional de una empresa y que se encuentran relacionadas con la misión, visión y objetivos que persiga la empresa.

1.2.1 Valores y creencias

Otra tendencia es la que considera que la cultura se relaciona con la manera como, a partir de valores y creencias, los miembros de un sistema cultural interpretan la realidad, lo que repercutirá en su comportamiento.

Así, la cultura organizacional está determinada por:

- **Sistema cultural:** Es un conjunto de valores y creencias que comparten sus integrantes y las formas en que dichos valores y creencias se manifiestan.
- **Las creencias:** Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto al ser humano, la sociedad, el mundo, la familia, el trabajo, etc.).
- **Los valores:** Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional.

Entonces, en el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

1.3 Elementos de la cultura organizacional

1.3.1 Características de la cultura de una organización

En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

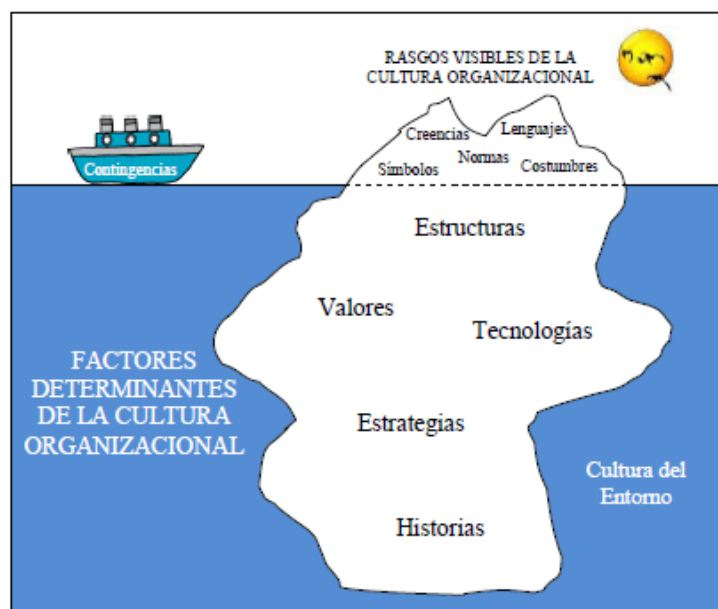
- **Autonomía individual.** Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- **Estructura.** Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- **Apoyo.** La calidad y cantidad de ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identidad.** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño.** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo.** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

1.3.2 Factores que afectan la cultura de una organización

Existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados. Los diferentes elementos de la cultura laboral se convierten en herramientas para dar continuidad a la cultura de una organización. Charles Handy menciona que los factores que afectan la cultura de una organización son:

a) La historia y propiedad. Al entender la propiedad como la responsabilidad y el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se puede decir que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear

ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Una propiedad difusa genera la creación de fuentes alternativas de poder. De igual forma, las organizaciones nuevas tienden a realizar un control menos rígido de sus miembros, a tener una mayor flexibilidad.



Las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas, con un alto control y niveles de poder bien delineados.

b) El tamaño. Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, con roles muy específicos, donde sus miembros tienen una clara definición de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor. Una organización pequeña, puede tender a una mayor flexibilidad y esfuerzos multidisciplinarios por parte de sus miembros.

c) La tecnología. La producción en línea de una empresa tiende a crear funciones muy específicas, y si tiene economías de escala, las funciones de los trabajadores son claras y bien definidas. En el caso de organizaciones con un ambiente cambiante, como puede ser trabajar por proyectos, se requiere de fuentes de poder muy claras y tener un cierto grado de individualismo para poder enfrentar estos retos.

d) Metas y objetivos. Los objetivos de una empresa varían acorde a las estrategias. Por ejemplo, una estrategia de calidad requiere de un cierto grado de preocupación y atención, lo cual va de acuerdo con una clara definición de roles. Esto implica mejor definición del trabajo y menor incertidumbre. Una estrategia de crecimiento, por ejemplo, requiere de fuentes de poder muy claras, por lo que conviene que la organización tenga el poder compartido.

e) El medio. Es necesario analizar este factor en diferentes niveles:

- El país. Toda empresa tiene su cultura dentro de un país, por lo que éste, de cierta forma, determina la cultura de aquella.
- Cambio en el medio. Un ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y sencilla donde exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro sobre sus acciones.
- Diversidad. Si existen diversas funciones en la organización, para su correcto funcionamiento se requiere de un grado de individualidad que permita al personal actuar con iniciativa y respetar el trabajo de los demás.

f) El personal. Éste es un elemento muy importante, pues en el caso de que la cultura organizacional sea totalmente congruente con la del individuo, el empleado estará satisfecho.

Además, la posibilidad de poder cambiar la cultura de una organización dependerá de la existencia o no de miembros que posean las características de la cultura que se desea adoptar. Ello significa que cada persona, en cierto grado, acepta pero también modifica su cultura.

Es posible observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que ésta se aprecia como una visión general necesaria para comprender el comportamiento de las organizaciones; por otro lado, es una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, así como el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

La cultura se transmite en el tiempo y se adapta a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

1.4 Desarrollo de una cultura de calidad

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización, que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así, la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, a sus clientes y a la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y cómo fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Es decir, una costumbre social se traduce en el lugar de trabajo en un rasgo peculiar, Wall y Solum sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización, se deben tomar en cuenta lo que se llaman: “Leyes naturales de las organizaciones”, las cuales son:

- **Se obtiene lo que se habla.** El reconocimiento por parte de los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para poder cumplirlo.
- **La cultura de trabajo en equipo se ve reflejado en un líder.** Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.
- **No es posible ir más rápido que un paso a la vez.** La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba: tiene que irse internalizando en cada nivel de la organización, de arriba hacia abajo, de forma paulatina, nivel por nivel.
- **Las organizaciones facultadas requieren confianza.** No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.



La cultura organizacional está íntimamente relacionada al término de cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización, por lo que su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

1.5 Cambio de la cultura organizacional

Existen varios métodos en la literatura para realizar este cambio en la cultura organizacional: Edgar Schein (1993), Modelo de Cummins & Worley (1993) y Método Lewin (Davis & Newstrom, 1991).

Método de Lewin (Davis & Newstrom, 1991). Este método se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento. En este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o a la situación que se enfrenta. Esto se puede hacer por medio de un análisis en equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del mismo, o mediante un equipo representante de los miembros de la organización, siempre y cuando esta representatividad sea legítima. En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos, y no que les es asignado. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o emergencia facilita el proceso de descongelamiento.

2. Movimiento. En esta parte del proceso, los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

3. Recongelamiento. Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección es reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren los nuevos hábitos de trabajo. Esto es esencial, pues en caso de que se pierda, el cambio puede ser ineficaz o poco duradero.

El modelo de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural. Cada paso particular necesita de la interpretación específica del significado de descongelamiento, movimiento y recongelamiento.

Método de Edgar Schein (1993). Propone el uso de mecanismos base para cambiar la cultura de un equipo de trabajo. Según su método, existen dos tipos de mecanismos:

Mecanismos primarios que fijan la cultura organizacional:

- 1.** En lo que ponen su atención los líderes.
 - a. ¿Qué miden y qué controlan sistemáticamente y durante actividades de planeación y seguimiento?
- 2.** La forma en que reaccionan los líderes en situaciones críticas.
 - a. Momentos de crisis: de costos, calidad, ventas, etc.
 - b. El uso de autoridad, poder e influencia ante conflictos.
- 3.** El líder como modelo.
 - a. Modelaje deliberado, enseñanza y coaching.
- 4.** Reconocimientos.
 - a. Criterios para premios, bonos, reconocimientos y estatus.
- 5.** Personal.
 - a. Criterios para reclutamiento, selección, promoción, retiro y separación.

Mecanismos secundarios que fijan la cultura organizacional

- 1.** El diseño y estructura de la organización.
 - a. Ejemplos:
 - i. Jerarquía y controles centralizados.
 - ii. Control de las personas o control del proceso por las personas más cercanas.
 - iii. Autoridad y toma de decisiones desde arriba o al nivel más bajo posible.
 - iv. Enfoque en dependencia del líder o en la auto-suficiencia, interdependencia y trabajo en equipo.

El diseño inicial de la organización y las reorganizaciones periódicas transmiten los supuestos subyacentes de los líderes acerca la tarea, los medios para lograrla, la naturaleza de las personas y la promoción del tipo de relaciones consideradas correctas.
- 2.** Sistemas y procedimientos.
 - a. Rutinas, procedimientos, reportes, formas diarias, semanales, mensuales, anuales, etc.

Éstos pueden reforzar los mecanismos primarios o confundir a la organización cuando son inconsistentes.

3. El diseño del espacio físico y edificios.

a. Todos los componentes físicos que encontrarían clientes, proveedores, empleados nuevos y visitantes.

Estos diseños pueden ser manifestaciones de los líderes o simplemente de los arquitectos, normas o estilos del entorno. También pueden reforzar supuestos subyacentes y valores. Por ejemplo, comedores privados, puertas y paredes de vidrio, salas de juntas, mesas redondas, layout de las oficinas, baños, etc.

4. Historias, relatos, leyendas, mitos acerca de eventos y personas importantes.

5. Declaraciones formales acerca de la filosofía y credos organizacionales.

Modelo de Cummins & Worley (1993). Éste consiste en las siguientes fases:

a) Identificación del problema: Identificación de la necesidad de resolver una acción problemática y determinar cómo afrontarla.

b) Consulta con un experto en ciencias del comportamiento: Aquí es necesario fijar, por parte de la organización, una persona responsable que funcione como cliente del experto y de ese modo se conjuguen los aspectos teóricos en las prácticas.

c) Recolección de datos y diagnósticos preliminar: Se recolecta información de primera mano a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios para el desempeño organizacional, lo cual permite al experto conocer la situación en la que se va a trabajar.

d) Retroalimentación al cliente: Esto permite encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.

e) Análisis conjunto de problemas.

f) Planeación conjunta de acciones: Las acciones dependerán de la cultura, tecnología, medio ambiente de la organización y, por supuesto, los resultados del diagnóstico.

g) Acción: Aquí se requiere del reforzamiento de nuevos comportamientos y la introducción de nuevos métodos de trabajo y de estructuras organizacionales para la creación de nuevos hábitos y valores, lo cual requiere de un periodo de transición, de modo que es muy importante el diseño de la secuencia de los eventos que van a suceder.

h) Recolección de datos después de la acción: Permite medir la eficacia del cambio realizado, la retroalimentación y la posibilidad de la mejora.

2. Calidad en el servicio

Las empresas de servicios en México han estado sujetas a una mayor competencia nacional e internacional durante los últimos años. Esto las ha llevado a ajustar, en muchos casos, sus estándares de calidad en el servicio (CS) en el ámbito de la calidad mundial. La movilidad internacional en el trabajo, la afluencia de turistas internacionales, la compra de bienes y servicios por medio de la red y en general la creciente conectividad de información entre países, basada en las computadoras e Internet, han permitido que los consumidores de servicios se vuelvan cada vez más conscientes y exigentes.

Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como “commodities”, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta estos índices de desempeño que se informan como puntualidad, validez y pertinencia a los clientes.

2.1 Definición y clasificación del servicio

La calidad en el servicio requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la producción de servicios. Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores. El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. En servicios, las experiencias e imágenes previas influyen fuertemente en el juicio de la calidad y satisfacción del cliente.

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación, y normalmente es ofrecida por el personal de menor sueldo.

Todo esto hace que la calidad en el servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo. Carlzon (1991) popularizó estos instantes como los **momentos de verdad**. Los momentos de la verdad ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe.

La interacción del servicio no es siempre entre dos personas: puede ser entre un servidor y una máquina (mecánico reparando un automóvil) o viceversa (cajero automático de un banco), o entre dos máquinas (dos computadoras, dos satélites, centrales telefónicas, etc.), al igual que entre dos humanos (un guía de turistas y estos).

Los principales factores que determinan la capacidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la presentación del mismo.

Los servicios no son totalmente intangibles, pues algunas de sus características de calidad son completamente medibles, por ejemplo, el número de errores cometidos, el tiempo de retraso, el total de clientes perdidos, el total de clientes atendidos, el tiempo de espera, etc.

Para asegurar la calidad en el servicio, es importante que se conozca con el mayor detalle qué es lo que el cliente espera del servicio, aunque en el caso particular de servicios es muy fácil mal interpretar las necesidades del cliente.

Los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio con los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio, pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

Intangibilidad. Por intangibilidad entendemos la cualidad de los servicios, por lo que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

Heterogeneidad. La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.

Inseparabilidad. La producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior, la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente. Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con éste, aquí depende de que tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y que tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces éste, indirectamente, afecta su calidad.

2.1.1 Modelos de calidad en el servicio

Para comprender cómo realizan los consumidores la evaluación de la calidad de un servicio se revisarán diferentes modelos de calidad que han sido desarrollados sobre este tema en los últimos años y que más adelante se describen.

Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde la óptica de sus clientes. Además, dichos modelos proponen, habitualmente, que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio.

2.1.1.1 El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Seleccionar un único determinante con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptara tener menos cantidad de atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos).
- Por lo tanto y considerando que uno de los atributos del producto o servicio lograra mayor impacto en el cliente, deben observarse todos para evaluar la calidad en forma global.

2.1.1.2 El modelo de Grönross

El modelo de Grönross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, qué se ofrece en el servicio. La calidad del producto ofrecido tiene mayor criterio objetivo, por lo tanto, menor dificultad de evaluación por los clientes.

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso que sería la calidad de prestación del servicio, la experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, que se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

Posteriormente, Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina:

La calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, es de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

Por lo tanto, Grönroos (1984) considera que el subproceso de rendimiento instrumental corresponde con la dimensión denominada calidad técnica, es decir, lo que el cliente recibe. Esta dimensión técnica, suele ser más fácil de valorar por los clientes al disponer de mayor número de criterios objetivos. Por el contrario, el subproceso de rendimiento expresivo es asociado a la dimensión de calidad funcional, esto es, a cómo se presta el servicio.

Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada calidad de servicio percibida, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido. Por lo tanto, depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido.

2.1.1.3. Modelo de Brechas en el servicio

El Modelo de las deficiencias o de los GAPS, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), trata de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes, a partir de 4 posibles diferencias o gaps. A continuación se muestra el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la figura).
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la figura).

Gap1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas. Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal

(generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes con base en las quejas que reciben.

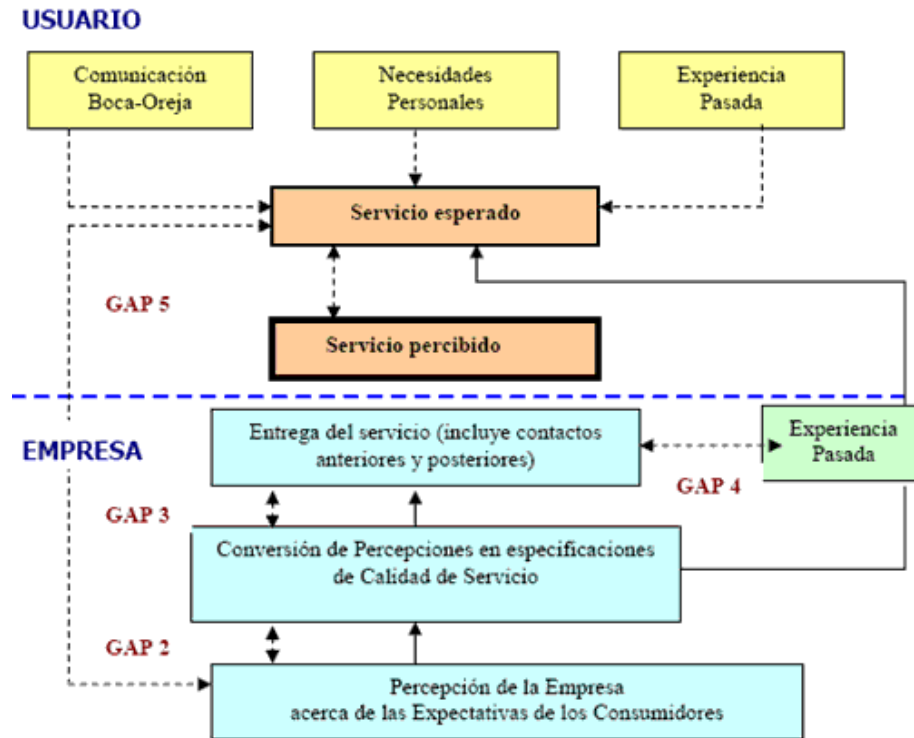
Sin embargo, ése es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo al cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

Gap2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio. Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Gap3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado. Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

Gap4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes. Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre, principalmente, como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Gap5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido. Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.



El Modelo de las deficiencias o de los GAPS, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, fuente:
http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2_archivos/figura_5.gif

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

2.1.1.3. SERVQUAL

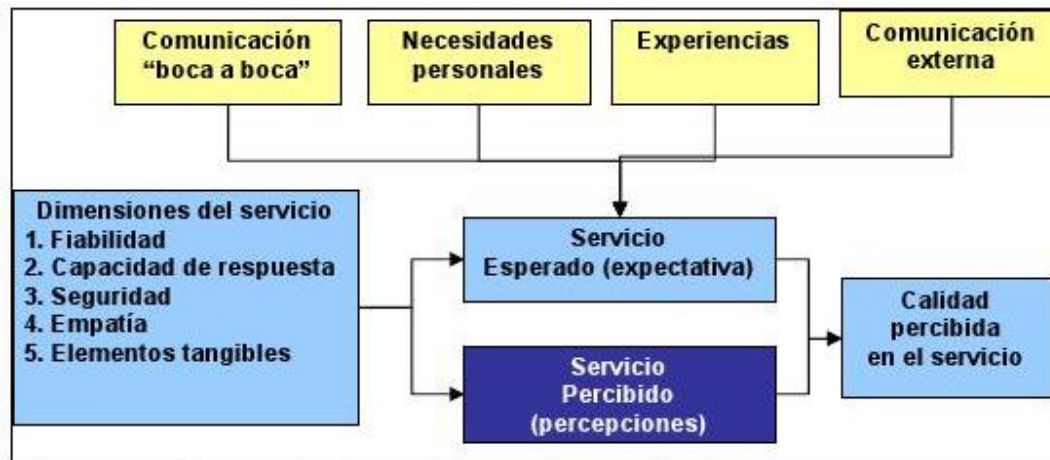
El análisis de la calidad en el servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de marketing que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985, creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, y es a partir de esa investigación que se propusieron un modelo de calidad en el servicio.

El modelo SERVQUAL destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que:

- Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de éste, sino también en el proceso de realización del mismo.

El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que si éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios.
 - Comunicación “boca a boca”, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.



Modelo Servqual, fuente: <http://abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/servqual.html>

2.2 La satisfacción del cliente modelo Kano

A fines de la década de los 70's, el Dr. Noriaki Kano diseñó un modelo para determinar los niveles de calidad, basado en su estudio de la Teoría de la Higiene-Motivación, que redefine la noción de calidad. En aquel momento la mayoría de las definiciones de calidad eran lineales y en una sola dimensión, por ejemplo: buena o mala, peor o mejor, pequeña o grande, en función de la pérdida que representa para la sociedad, el nuevo modelo integra la calidad en dos dimensiones, que son:

1. El grado en el cual el producto o servicio se desempeña.
2. El grado en el cual la intención de uso se satisface.

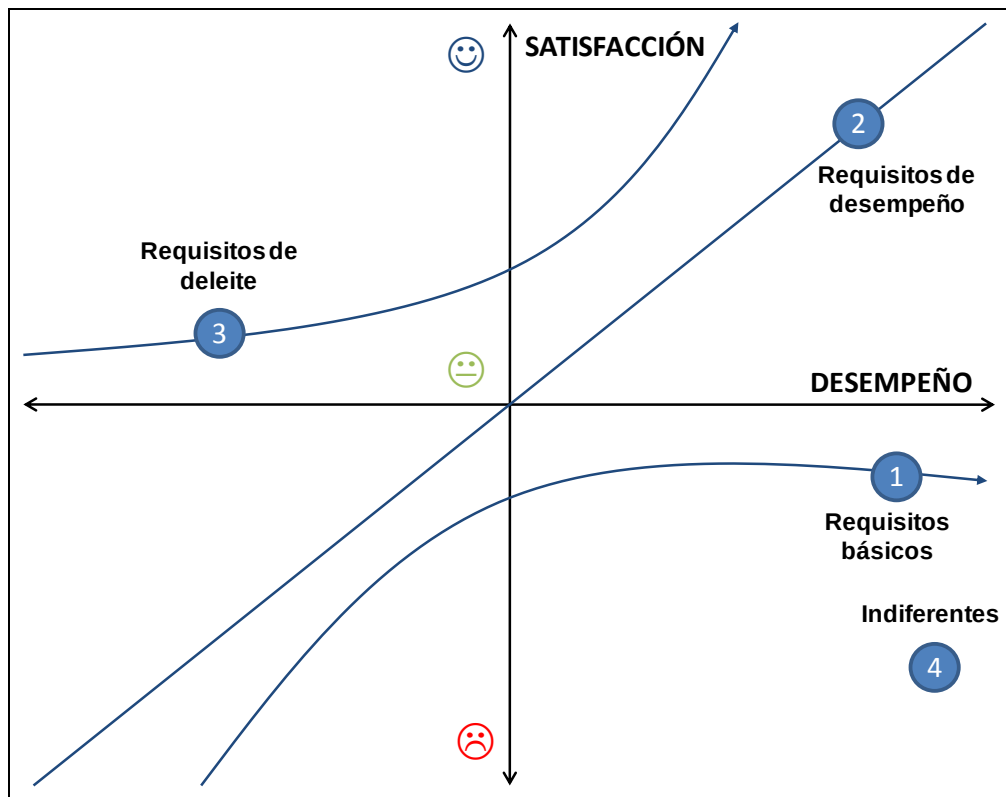
La relación de los parámetros de la calidad del desempeño con la satisfacción al cliente en una gráfica de dos ejes, define la calidad en una manera más sofisticada. La correlación de la calidad en los dos ejes, definida en el modelo de Kano, nos presenta diferentes definiciones de calidad.

El Modelo de Kano permite clasificar la calidad en tres diferentes tipos, que son: la Calidad Básica, la Calidad en el Desempeño y la Calidad Excitante.

La calidad básica indica que si algunos requerimientos del cliente no se cumplen causan una gran insatisfacción, pero si son cubiertos no tiene gran efecto en la satisfacción del cliente.

Un segundo tipo de requerimientos del cliente genera satisfacción en forma proporcional al desempeño del producto, ésta es conocida como calidad de desempeño y generalmente causa una respuesta lineal, es decir, esto es a mayor nivel de desempeño mayor nivel de satisfacción.

El tercer tipo de calidad genera gran satisfacción a cualquier nivel de ejecución, es conocida como calidad excitante, que se genera cuando el cliente recibe características o atributos que no esperaba o no pensaba que fuera posible.



Modelo Kano, fuente: <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../Modelo%20de%20estandarización%20>

La dinámica de la calidad básica señala la existencia de factores que se deben cumplir para evitar la insatisfacción, pero que no logra influenciar en el aumento de satisfacción. Estos factores se consideran como básicos o intrínsecos del servicio, son los requerimientos mínimos que el cliente exige.

2.3 Triángulo de la calidad en los servicios

Existen tres factores claves para lograr el éxito en un negocio de servicio (Albrecht, 1990). Los mismos son:

- Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- Los sistemas amables para el cliente.

El triángulo de los servicios es una forma de representar gráficamente la interacción de estos tres elementos definidos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.



Triángulo del servicio al cliente

El cliente se encuentra en el centro del triángulo, pues la clave del éxito para brindar un servicio de excelencia es tener al cliente como lo primero y orientar a toda la organización en función de satisfacer sus necesidades.

La gente son los empleados de la empresa de servicio, los cuales deben ser estimulados y ayudados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, para orientar a la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

El sistema está formado por las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, que se utilizan; todo lo cual debe decir al cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

Éste es el sistema en el cual se apoya el empleado y debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

Es la calidad la que crea verdaderos clientes, es la principal vía que tiene la empresa de diferenciar sus servicios de los de la competencia. La misma se construye a través de todos los pasos que intervienen en la prestación de servicio, y es fruto de una organización orientada al cliente, cuyo personal está comprometido con su satisfacción. El gestionarla efectiva y eficientemente, es un reto de toda organización.

Bibliografía

- González, Aleida. (2000). *La cultura de la organización en la gestión total de la calidad*. Ensayos y Ciencia: Ciencias Biológicas y Agrarias, pp. 99-114. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>
- Hernández Nariño, Arialys. *Aplicación de herramientas para potenciar el servicio al cliente en la empresa eléctrica Matanzas*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos82/aplicacion-herramientas-potenciar-servicio-al-cliente/aplicacion-herramientas-potenciar-servicio-al-cliente2.shtml>
- Cultura organizacional. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Cantú, Humberto. (2004). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (2ª edición). Ed. McGraw-Hill, pp. 62-83. México: D.F.
- Pérez Solórzano, Christian Diego. (2010). *Tesis: Modelo de estandarización de cadenas de servicios personales con base en la medición de la satisfacción del cliente*. pp. 3-4. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../Modelo%20de%20estandarización%2>
- Vargas, René. (2009). *Cultura y desarrollo organizacional*. En la Universidad Nacional del Altiplano-Puno. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100>