

MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE POR FERROCARRIL. EL PAPEL DE LAS AUDITORÍAS “VISIÓN CLIENTE”

Francisco García Rubio

Director de Gestión de Calidad

EPTISA, Estudios y Proyectos Técnicos Industriales S.A. - GRUPO EP

RESUMEN

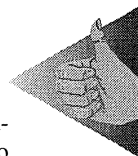
La presente comunicación presenta los métodos a considerar para medir/evaluar la calidad en los servicios, en el marco de la Gestión de Calidad Total, aportando un modelo de Gestión de Calidad en los servicios que llena de sentido la propia actividad de medición, al considerarla como parte de un todo y no un fin de sí misma.

1. INTRODUCCIÓN

Lograr la satisfacción del cliente es el objetivo fundamental de la Gestión de Calidad Total, por lo que conocer su percepción sobre los productos/servicios que se le entregan, se convierten en esencial. Tal percepción no es sino la capacidad que tienen los clientes de apreciar la adherencia del producto/servicio a sus necesidades y a las expectativas explícitas e implícitas que, del mismo, tienen.

2. MEDIR LA CALIDAD

El conocimiento de la percepción que nuestros clientes tienen de los productos/seminarios que les entregamos no pueden ser considerados como un fin en sí mismo, sino como una etapa más, ya que hablamos de Gestión de Calidad Total, del ciclo PDCA de mejora continua: la “C”, que tiene por finalidad comprobar si los resultados de aquello que se ha Desarrollado (fase “D”), corresponde a los resultados de la Planificación (fase “P”), con objeto de Ajustar el proceso (fase “A”) hasta eliminar las diferencias negativas detectadas.



Sin embargo, desafortunadamente para la mayoría de las empresa de servicios que conocemos (transporte, restauración, distribución, etc.), la gestión de la calidad, si es que se llega a plantear, se centra fundamentalmente en conocer la percepción del servicio por los clientes, prestando menor importancia a las fases de Planificación y Desarrollo, aunque, eso sí, tratando de tomar medidas que pudieran dar, como resultado, una mejora de la percepción del servicio por los clientes.

En adelante nos centraremos exclusivamente en los servicios, fundamentalmente teniendo en cuenta los servicios de gran consumo, para los que aportaremos dos métodos de medición de la calidad del servicio prestado, en el marco de un sistema de actuación congruente con el ciclo PDCA mencionado más arriba.

Medir la calidad del servicio en cuestión será, para nosotros, sinónimo de conocer la percepción que, del servicio, tienen los clientes. Estos nos permitirá saber cual es el grado de satisfacción respecto de haber cumplido sus requisitos.

3. UN MODELO COHERENTE PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Generalmente, cuando pensamos en un servicio, nos cuesta trabajo definirlo, fundamentalmente por sus propias características: intangibilidad, inseparabilidad de su producto, prestación y consumo, etc. De ahí la dificultad de planificar la calidad con la que vamos a ofrecer el servicio a nuestros clientes.

Para salvar esta dificultad, y sin profundizar más en ello, proponemos el empleo de lo que denominamos Estándares de Calidad, que no son más que la expresión por escrito de las necesidades y expectativas de los clientes, en su lenguaje, y que la empresa se compromete a cumplir a la hora de prestarles el servicio. Con estos elementos podemos hablar ya de que tenemos el servicio conformado en algo más tangible, como puede suceder entre un producto y sus planos.

Los Estándares de Calidad encierran, y por tanto, permiten desarrollar, las Especificaciones del Servicio, esto es, QUE ha de hacerse dentro de la empresa para conseguir los Estándares.

Vemos, pues, que disponemos ya de suficientes elementos para gestionar el servicio, que es lo mismo que decir su calidad, en sus etapas de Planificación y Desarrollo.

Si a cada Estándar de Calidad asociamos un número (entre 0 y 10, por ejemplo) al que denominamos Indicador de calidad Objetivo, y que representa el grado de compromiso de la empresa con sus clientes, en la consecución del estándar, habremos establecido las bases de partida del sistema de medición de la calidad de los servicios.



4. MÉTODOS PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Respecto de los servicios a que nos referimos, fundamentalmente, y dejando a un lado las medidas indirectas de la percepción del servicio por los clientes, constituidos por todo lo relacionado con sus Quejas y Reclamaciones, existen dos métodos que nos permiten medir el grado de adherencia del servicio en cuestión a las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, a los Estándares de Calidad, y poder compararlo con el grado que la empresa está en disposición de cumplir los estándares, puesto de manifiesto mediante los Indicadores de Calidad Objetivo. Estos métodos son los siguientes:

- las Encuestas de Percepción del Servicio por los Clientes.
- las Auditorías de Calidad del Servicio “Visión Cliente”.

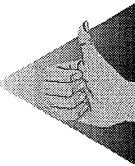
El primero de ellos permite obtener lo que denominaremos Indicadores de la Calidad Percibida, mientras que, el segundo, lo que denominaremos indicadores de Calidad Medidos.

Conviene, llegados a este punto, hacer una recapitulación de todo lo anterior, para darnos cuenta como de una manera racional y no intuitiva, hemos diseñado un sistema que tiene como objetivo lograr la satisfacción de los clientes.

Así:

1. Hemos descubierto, no adivinado, las necesidades y expectativas de los clientes, respecto del servicio en cuestión.
2. Hemos estandarizado el servicio, de un modelo que se garantiza que estas necesidades y expectativas quedan cubiertas por el mismo.
3. Hemos diseñado e implantado unos procesos que nos permitirán prestar el servicio conforme está estandarizado.
4. Hemos establecido unos métodos para conocer la percepción que los clientes tienen del servicio prestado y de los que hablaremos a continuación.

Tanto las Encuestas de Percepción del Servicio por los Clientes, como las Auditorías de Calidad del Servicio “Visión Cliente”, cumplen su misión diferente y específica dentro del sistema establecido para medir la calidad de los servicios que prestamos a los clientes.



Mediante las encuestas llegamos a conocer, preguntándoles sobre los Estándares de Calidad del Servicio, cual es su percepción de lo que les estamos dando. Este método es el que verdaderamente nos da la media real de la calidad, independientemente de lo que hayamos previsto o creamos que entregamos al cliente.

AUDITORIAS DE CALIDAD DEL SERVICIO “VISION CLIENTE”	ENCUESTAS DE PERCEPCION DEL SERVICIO POR LOS CLIENTES
QUÉ SON	
Comprobaciones independientes y sistemáticas de la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.	Investigación de la opinión de los clientes, sobre los servicios que reciben.
CÓMO SE REALIZAN	
Por medio de auditores que, poniéndose en lugar del cliente, experimentan todos y cada uno de los aspectos de que consta el servicio en cuestión.	Mediante entrevistadores que preguntan, a una muestra representativa de clientes, su opinión sobre aquellos aspectos del servicio que interesa conocer.
CUÁL ES EL PATRÓN DE REFERENCIA	
Especificaciones del Servicio y Procedimientos de Prestación del Servicio.	Estándares de Calidad del Servicio.
QUÉ BENEFICIOS ADICIONALES REPORTAN	
Permiten detectar oportunidades de mejora, fruto de las diferencias negativas detectadas, entre el servicio que deberían prestarse y el que realmente se ha prestado.	Permiten detectar oportunidades de mejora y posibles cambios o evoluciones, en las expectativas de los clientes sobre el servicio, y así perfeccionar el Sistema de Estándares e Indicadores de Calidad.
QUÉ TIPOS EXISTEN	
Completas: Sobre una muestra significativa de los elementos de que consta el servicio en cuestión y el total de los Estándares de Calidad del Servicio.	Completas: Sobre el total de los Estándares de Calidad del Servicio.
De Carácter Selectivo: Sobre algunos Estándares de Calidad del Servicio y una muestra reducida de los elementos de que consta el mismo.	De Carácter Selectivo: Sobre aquellos estándares que, bien sea por la mayor importancia que les adjudican los clientes, bien por otros motivos, se considera conveniente realizarlas.

Fig. 1.- Características de las Auditorías y las Encuestas

Las auditorías aportan al sistema el aspecto objetivo de la medición de la calidad que se produce y entrega a los clientes, teniendo como referencia las Especificaciones y Procedimientos de Prestación del Servicio. Permiten que deficiencias de calidad



detectadas no sigan llegando a los clientes y analizar los resultados de las encuestas a la luz de las deficiencias detectadas.

Sin entrar a comparar, en cuanto a validez, los métodos expuestos, en la Fig. 1 se pueden ver las características de uno y otro.

Sí, como acabamos de decir, las Encuestas de Percepción del Servicio por los Clientes representan la medida real de la calidad del servicio, ¿para qué emplear otro método?. Trataremos de explicarlo.

5. EL PAPEL DE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD DEL SERVICIO “VISIÓN CLIENTE”

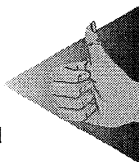
Si nos fijamos en el cuadro anterior vemos que, también de las Encuestas de Percepción del Servicio, podemos sacar a la luz oportunidades para su mejora. La diferencia con las auditorías está en que, mediante éstas, obtenemos un mayor grado de detalle para su gestión.

Por otro lado, es más barato efectuar una auditoría que realizar una encuesta y más fácil delimitar el alcance de una actuación de auditoría de carácter selectivo que hacer lo mismo con una encuesta.

Por último, por su mayor facilidad de ejecución, y si las auditorías se hacen con la frecuencia adecuada, se puede evitar que deficiencias de calidad lleguen a los clientes y conformen en ellos una recepción del servicio MÁS negativa. Adicionalmente permitirán que podamos dar explicaciones a variaciones en la percepción del servicio por los clientes, más mediante encuestas.

Así, podríamos pensar en la forma óptima de complementar ambos métodos de medición de la calidad, en un proceso como el que descubrimos a continuación:

1. Auditar con “visión cliente” la calidad del servicio, esto es, medir la calidad producida.
2. Implantar planes de mejora, basados en las oportunidades de mejora
3. Encuestar la percepción del servicio por los clientes, esto es, medir la calidad percibida.
4. Investigar, aprovechando los resultados de las auditorías, las causas que hayan podido hacer que la calidad percibida no se haya ajustado a la calidad programada.



5. Actuar, mediante la implantación de planes de mejora, sabiendo lo anterior, para acercar la calidad percibida a la calidad programada.
6. Volver a empezar el proceso, repitiéndolo tantas veces como sea necesario, hasta que la calidad percibida coincida con la calidad programada o, hasta por más que se actué en 5), no se modifique la percepción de la calidad por los clientes (hay que tener en cuenta que la percepción del servicio tiene una inercia tal, que no podemos pensar que mejoras introducidas hoy, mañana mismo vayan a ser percibidas por los clientes).

6. CONCLUSIONES

A lo largo de toda la comunicación hemos pretendido dejar claro lo siguiente:

- La medición de la calidad de los servicios prestados a los clientes deben quedar englobada dentro de un sistema coherente y completo de Planificación, Desarrollo y Mejora de la Calidad, en el marco de la Mejora Continua/Gestión de Calidad Total.
- La evaluación en si misma no su fin, sino punto de partida para los planes de mejora que incrementen la satisfacción de nuestros clientes y, como consecuencia, la percepción del servicio por éstos.
- Existe métodos directos de medición de la calidad del servicio, que consideramos complementarios, más valiosos en su uso conjunto que si se emplean de forma excluyente.
- Las Auditorías de Calidad del Servicio “Visión Cliente” ayudan al gestor en su tarea continua de mejora de la calidad y permiten analizar resultados de las Encuestas de Percepción del Servicio de una manera más precisa.
- Todo lo dicho hasta aquí, que es absolutamente válido para servicios de gran consumo, lo es, en gran medida, para cualquier otro tipo de servicios y, lo que es más interesante, también puede aplicarse para productos.

