

## 5 pilares de la calidad en el servicio

La calidad en el servicio se construye apuntalando diferentes ángulos mediante lo que yo llamo “pilares”. Los pilares de la calidad en el servicio son áreas importantes que deben desarrollarse para conseguir este objetivo.

El fracaso de muchos programas de calidad se debe a que sólo se enfocan en una o pocas de estas áreas o pilares, y se descuidan las demás. Por eso quisiera hablar sobre 5 pilares que son necesarios para llevar adelante un programa o sistema que incremente la calidad del servicio y, por lo tanto, la satisfacción de los clientes, que conducirá a la organización al logro de sus metas.

Los 5 pilares de la calidad en el servicio son: Modelos, Formación, Gestión del servicio, Personas y sus relaciones y Medición.

### Primer pilar: Modelos.

#### *¿Qué son los modelos de servicios?*

Un modelo es una representación simplificada de una realidad más compleja. Los servicios son sistemas complejos. Sin embargo, pueden ser representados mediante modelos.

#### *¿Para qué sirven los modelos de servicios?*

Cuanto más intangible es una realidad, tanto más difícil resulta observarla. Este es uno de los objetivos de utilizar modelos de servicios. Los modelos nos ayudan a representar algo abstracto en forma visual. De este modo podemos comprender mejor cómo funciona ese mecanismo y, de este modo, identificar oportunidades de mejora, puntos críticos, recursos, etc.

Los modelos aportan claridad mental. Si bien es cierto que nunca un modelo será capaz de contemplar la gran cantidad de variables que intervienen en el sistema del servicio, justamente esta simplificación pone de relieve lo más importante a tener en cuenta para gestionar ese sistema complejo.

Para ilustrar la importancia de contar con modelos, miremos la informática. Algo tan abstracto como el manejo de datos se ha hecho accesible para las multitudes cuando se ha representado el sistema mediante imágenes familiares a esas multitudes. Guardamos los archivos en “carpetas” (tal como lo hacemos físicamente), para ver uno u otro programa utilizamos “ventanas”, etc.

Por eso es tan importante, para la gestión de los servicios, contar con imágenes que permitan visualizar sus sistemas y procesos.

Los modelos nos ayudan a comunicarnos mejor.

Mostrar un modelo del servicio a todo el equipo que está involucrado en él, permitirá que cada uno visualice el mecanismo general, el impacto que tienen sus acciones en los demás compañeros de trabajo, y finalmente en el cliente.

Si tu objetivo es mejorar tu sistema de servicio, el modelo te servirá también para explicar los cambios que quieres realizar, y predecir su impacto.

### *Pautas a tener en cuenta para la realización de un modelo de servicio*

- Para comenzar a crear tu modelo de servicio realiza algo sencillo. Algo que apunte a lo más importante y general. De este modo, la visión será clara para todos. Después, a medida de las necesidades, se podrán ir agregando detalles y subsistemas.
- Nunca pierdas el foco principal: el cliente. Realiza tu modelo de servicio en función de tu cliente y el proceso que él experimenta al recibir tu servicio. No cometas el error de enfocarlo desde la estructura de tu organización.
- Comparte el modelo con tu equipo y quienes están involucrados en el sistema que estás representando. De este modo podrás realizar ajustes que lo asemejen más a la realidad, y de paso involucrar a todos en el proceso de mejorarlo.
- No dejes colgado tu modelo en la oficina, como un adorno. Si lo modelaste, lo visualizaste y lo compartiste, todo esto debe llevarte a tomar acciones para mejorar tu sistema de servicio. Caso contrario, es tiempo perdido.

¿Ya tienes un modelo de tu servicio? Te aliento a construirlo, para tener una excelente base que te permitirá visualizar oportunidades de mejora efectivas.

### **Segundo pilar: Formación.**

Es quizás el pilar más frecuentemente reforzado. Todos los que quieren trabajar seriamente en calidad en el servicio comienzan a capacitar a sus empleados.

Sin embargo, es frecuente que se cometan algunos errores en este aspecto. Sin intentar hacer una lista acabada, te mencionaré tres errores que se cometen en relación a la formación de los recursos humanos, para que los tengas en cuenta.

- Se capacita sólo a los empleados de contacto con el cliente.

Este error deriva de la falsa creencia de que allí está todo el problema: “Los empleados no saben cómo servir”, “no tienen voluntad”, “no tienen actitud de servicio”...

Si bien la mayoría de las veces al menos alguna de estas afirmaciones es cierta, no podemos afirmar que todo el problema está allí. Es más, yo apuntaría a creer que el principal problema está hacia “arriba” en la estructura, y también “adentro” de ella (me refiero a la alta dirección, los

mandos intermedios y los empleados de áreas internas, sin contacto con el cliente).

Por esto es necesario brindar formación y capacitación a todos los niveles de la organización. A cada uno de ellos en las áreas que le son pertinentes para hacer que el mecanismo de la calidad del servicio se construya y funcione adecuadamente.

- Se capacita en habilidades de comunicación, muchas veces “enlatadas”.

Me refiero a que, además de tener sólo en cuenta a los empleados de contacto con el cliente, se cree que lo que hay que hacer es enseñarles cómo hablarle al cliente. Entonces se buscan procedimientos estándar de cómo saludar, qué responderles ante un reclamo, etc.

Es cierto que estas habilidades son necesarias, pero si son tomadas en forma aislada, son una cáscara de una realidad vacía.

Si un empleado de contacto con el cliente le da un buen discurso, pero cuando tiene que resolver el problema real no sabe cómo hacerlo, el fracaso es seguro. El cliente se sentirá “bien atendido”, pero no percibirá que ha recibido un servicio de calidad.

- Se busca toda la solución afuera de la organización.

Cuando se trata de organizaciones chicas, que no cuentan con un departamento de capacitación propio, o bien que ese departamento no tiene los recursos específicos para el tema de Calidad en el Servicio, se busca consultores o capacitadores externos.

El problema no es este, sino que se deja en manos de ellos la totalidad de la responsabilidad de formar al personal, sin asumir como propio este desafío.

Si bien es cierto que es conveniente adquirir conocimientos específicos afuera, te sugiero buscar una solución que les permita multiplicar hacia adentro esos conocimientos que adquirirán. Es decir, formarse para formar.

Es la mejor inversión que pueden hacer, porque un programa de calidad en el servicio debe mirarse a largo plazo, y no tendrán por mucho tiempo el apoyo del consultor externo. En cambio, si hacen propias las habilidades de formarse, estarán reforzando uno de los aspectos más estratégicos del programa.

Te invito a asumir el desafío de formar a todos los miembros de la organización para imprimirle energía humana a tu programa de calidad en el servicio.

## Tercer pilar: Gestión del servicio

### *¿Para qué sirve la gestión del servicio?*

La gestión del servicio tiene como objetivo hacer que el sistema de servicio funcione consistentemente. Notas que existe gestión cuando los resultados son previsibles. Gracias a la gestión del servicio, tienes bajo control tu sistema. Hay un plan, hay un método, y la ejecución sigue determinados lineamientos, que contemplan la mayoría de las posibilidades.

Esto da estabilidad, hace que se puedan hacer promesas, y cumplirlas! Puedes dar información precisa a tus clientes.

Por ejemplo, tienes un restaurante y se acerca el día de la madre, una ocasión en la que los restaurantes desbordan de clientes. Pero estarás tranquilo si has trabajado en gestionar el servicio. Sabes cuál es tu capacidad, cómo se organizarán en la cocina, cómo se asignará cada mozo a las mesas, el sistema de cobranza está bien aceitado...

Es decir, tu sistema está preparado para operar sin sobresaltos, aún bajo la máxima exigencia. Cada persona está segura de su función y la cumple de manera coordinada con el resto. "La maquinaria" funciona bien lubricada.

### *¿Qué debes hacer para gestionar el servicio?*

Aquí algunos pasos metódicos para conseguir este objetivo, deseado por muchos:

- Identifica el sistema. Para gestionar es muy importante tener una mentalidad de sistemas. Es decir, poder "ver" el sistema que debes gestionar (aquí nos ayudarán los modelos).
- Ten en claro cuál es el resultado que debe arrojar ese sistema. Desde el punto de vista de la calidad del servicio, esto se consigue con el enfoque al cliente. Es decir, cada sistema tiene un cliente, que es quien recibe ese resultado. Por lo tanto, el resultado deseado será lo que el cliente de ese sistema necesita.
- Comprende el mecanismo. Saber cómo funciona el sistema te permitirá hacer los ajustes necesarios para conseguir el resultado que desees.
- Identifica las variables clave. Esto es, qué indicadores se necesita conocer para monitorear el resultado que se está obteniendo y saber cómo está funcionando el mecanismo.
- Establece el método. Qué debe hacer cada uno y cómo hacerlo. Cómo coordinar un sistema con otro. Estandarizar los mecanismos principales y, dentro de ellos, los aspectos clave, hará que el sistema funcione de manera consistente y predecible.

Realizando cada una de estas acciones, la gestión del servicio consolidará tus sistemas, brindándote una excelente base para mejorarlos cada vez más.

Ten en cuenta que las acciones de mejora deben realizarse sobre sistemas estables y controlados. Caso contrario, nunca podrás saber si las mejoras son efectivas, y tienen un efecto positivo sobre tus resultados.

¡Gestiona tu servicio!

## Cuarto pilar: las personas y sus relaciones

Hablamos de las personas y sus relaciones. ¿Qué significa?

Significa que debemos apuntalar a cada uno de los integrantes de la organización en forma individual, y a la manera en que se relacionan con los demás.

Es como querer armar una línea de producción continua. Necesitaremos buenas máquinas, pero también será imprescindible ensamblar cada proceso con el siguiente, para que los productos se procesen de manera fluida.

Con el servicio sucede algo similar. La organización que presta el servicio es un gran sistema, una gran línea de producción, que debe coordinarse de manera armónica para conseguir su objetivo final: un servicio de calidad excelente, que satisfaga a sus clientes.

Para esto se necesitan personas bien preparadas y dispuestas. Dos condiciones muy importantes. Por un lado una buena preparación. Esto es, que cada uno tenga la capacidad para cumplir con su función de manera efectiva.

Esto se consigue con un buen reclutamiento, pero no sólo eso. También es imprescindible completar la formación que trae cada persona que se incorpora a la organización, con nuevas capacidades que la prepararán para implementar los sistemas específicos de esta organización, que son diferentes a los de cualquier otra.

La otra condición es la disposición. Y aquí hablamos de la actitud de la persona, su motivación, su voluntad de servir y colaborar con los demás. Al igual que en la preparación, hay una actitud positiva que ya viene con la persona que se incorpora, pero también dentro de la organización se estimula una actitud de colaboración, de excelencia, de dar lo mejor de sí, o bien todo lo contrario.

Esta es la influencia que puede ejercer la cultura organizacional en cada una de las personas que trabajan allí. Esta cultura tendrá que ver con cómo se comportan tanto los líderes que conducen a las personas, como los compañeros de trabajo, que marcan “cómo se hacen las cosas aquí”.

Y con esto ya empezamos a hablar de las relaciones de las personas dentro de la organización. Una persona bien preparada y dispuesta no alcanza para prestar un servicio de excelencia. Esto lo vemos claramente cuando, por ejemplo, un telefonista intenta poner todo de su parte para resolver un reclamo de un cliente, pero el resto de la organización no apunta al mismo objetivo, lo que hace imposible que finalmente el telefonista solo lo consiga.

Los servicios es el ámbito donde el trabajo en equipo es absolutamente imprescindible. No se me ocurre un servicio que cuente con más de una persona y no requiera coordinación entre todos los empleados para que el cliente viva una experiencia de servicio satisfactoria.

El trabajo en equipo, por lo tanto, será una de esas piezas fundamentales en la estrategia de servicio de la organización.

Resumiendo lo que hemos mencionado hasta ahora, éstos son los puntos a tener en cuenta para apuntalar el pilar de las personas y sus relaciones:

- Reclutar empleados con las capacidades necesarias para cumplir su función.
- Incrementar esas capacidades y hacerlas específicas para el estilo y las particularidades de la organización.
- Hacer hincapié en la actitud de las personas que se contrata, su voluntad de servir, de colaborar con otros, etc.
- Incrementar esa actitud con un buen liderazgo y el desarrollo de una cultura organizacional que fomente los valores que se desean ver reflejados en los empleados.
- Desarrollar el trabajo en equipo, tanto entre los compañeros de un departamento, como en la colaboración entre diferentes áreas de la organización, las que deben estar perfectamente articuladas para que el servicio sea impecable.

Te recomiendo tener en cuenta estos aspectos que tienen que ver con las personas que prestan el servicio, que son los principales activos para conseguir la satisfacción de tus clientes.

## Quinto pilar: medición

El último de los pilares de la calidad en el servicio del cual vamos a hablar será la medición. Si bien la medición es una parte de la gestión, prefiero darle relevancia como un pilar en sí mismo. Contar con información confiable permite tener un panorama claro de adónde estamos y hacia dónde vamos.

La norma ISO 9001, sobre Sistemas de Gestión de la Calidad, habla en diferentes partes sobre la medición.

Por un lado, es parte esencial del ciclo de gerenciamiento PHVA (planificar – hacer – verificar – actuar). Es decir que, luego de “hacer”, es decir, luego de llevar a cabo las tareas propias del servicio, es necesario “verificarlas”, y esto es justamente “medición”.

Esta verificación debe comprobar que las acciones realizadas están de acuerdo con las normas y las políticas de la organización al respecto.

También es necesario medir la satisfacción de los clientes, para comprobar cuál es el nivel de tu servicio en función de las expectativas de tus clientes. Esta es “la” medición por excelencia. Por más sistemas y gestión que desarrolles, si no consigues este objetivo, el de asemejar el servicio que entregas con las expectativas que tienen de él los clientes que lo reciben, todo será en vano.

Resumiendo esto, considero que, en servicios, es necesario contar con indicadores de tres niveles:

1. El primer nivel son los **síntomas**. Es decir, las señales que nos dicen cómo perciben los clientes el servicio. Suelen ser indicadores generales del nivel de servicio. Es lo que hace

que un cliente elija uno u otro proveedor de servicios. ¿Cuál servicio es “mejor”? es su evaluación global.

2. Un segundo nivel son los **aspectos**. Aspectos que conforman esa evaluación general que hacen los clientes. Para saber, en función de la evaluación global, cuáles son las fortalezas y debilidades, analizamos cómo evalúan los clientes las diferentes características del servicio: confiabilidad, seguridad, empatía, etc.
3. El tercer nivel son las **acciones**. Se trata de indicadores que me dicen qué acciones está tomando la organización para mejorar cada uno de esos aspectos del segundo nivel. Por ejemplo, tiempo medio de resolución de reclamos, horas de capacitación en calidad en el servicio, etc. Son indicadores del proceso interno.

Estos tres niveles de indicadores están íntimamente relacionados. Desde el interior de la organización, donde suceden las “acciones”, hacia el objetivo final: un nivel de servicio que satisfaga a los clientes.

Las acciones consiguen mejorar los aspectos del servicio. Aspectos del servicio satisfactorios darán como resultado un nivel general de servicio que complace a los clientes.

Realiza tu medición con estos tres niveles de indicadores. La satisfacción de tus clientes puede mantenerse bajo control desde las acciones que implementan cada uno de los integrantes de la organización.

- ¿Conoces la evaluación general que hacen los clientes de tu servicio?
- ¿Sabes qué aspectos de tu servicio son los más débiles?
- ¿Estás implementando acciones para reforzar esos aspectos?

Trabaja en los 5 pilares de la calidad en el servicio y verás cómo incrementas la satisfacción de tus clientes de un modo consistente y perdurable.