





**Unidad de calidad**

- IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD
  - EN LAS ADMINISTRACIONES
    - PÚBLICAS
      - MARZO DE 2001



# OBJETIVO

Conseguir la difusión de los aspectos fundamentales de la Calidad así como la utilización de Herramientas de Calidad



# PROGRAMA

- **1. Calidad en los Servicios Administrativos**
- **2. Principios de la Calidad y Beneficios**
- **3. Modelo de la EFQM aplicado a Servicios Universitarios**
- **4. Herramientas para la Mejora**
- **5. Gestión de Procesos**
- **6. Indicadores de Calidad**



# CALIDAD EN LOS SERVICIOS

- Importancia de los Servicios
- Características diferenciales de los servicios.
- Características de las organizaciones de servicios
- Dimensiones de calidad en los servicios:
- Dimensión Humana
  - Dimensión Tecnológica
  - Dimensión específica
  - Otras clasificaciones
- Definición de Calidad de Servicio
- Análisis de los desfases en los servicios
- ¿Cómo medir la calidad del servicio?
  - Algunos Indicadores
  - Medida de los resultados
  - Encuestas de satisfacción
  - Modelo en la medición de la calidad de servicio. SERVQUAL
- Cartas de Servicios



# IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Porcentaje de los servicios en el PIB

PAISES	1960	1970	1980	1990
Estados Unidos	57,9	61,2	63,8	69,9
Japón	42,7	48,2	54,4	57,0
Canadá	58,3	62,8	63,2	68,8
Alemania	41,0	48,1	55,2	59,1
Francia	50,4	54,2	60,0	67,7
Reino Unido	53,8	60,1	61,6	68,5
Italia	46,4	50,2	55,2	63,3
España	45,2	51,9	54,3	56,3
CE (media)	47,9	53,1	58,4	63,8
OCDE-Europa	47,8	53,0	58,1	62,8

Fuente: OCDE Y CE



## Porcentaje de la población activa ocupada en actividades de servicios.

PAISES	1960	1970	1980	1990
Estados Unidos	56,2	61,2	65,9	70,9
Japón	46,9	54,2	57,7	63,2
Canadá	54,1	60,7	66,0	70,5
Alemania	39,1	44,1	51,0	56,9
Francia	39,9	46,3	55,4	64,1
Reino Unido	47,6	52,3	59,7	68,9
Italia	33,5	40,9	47,8	58,7
España	31,0	37,2	44,6	54,5
CE (media)	39,1	45,1	52,7	61,3
OCDE-Europa	36,9	43,0	50,6	58,1

Fuente: OCDE Y CE



# TIPOLOGIA DE SERVICIOS

- **Alquileres/arrendamientos:** Vivienda, automóviles, terrenos, maquinaria, oficinas
- **Uso de infraestructuras:** Teléfono, correos, autopistas, aparcamientos, transporte
- **Seguridad y protección privada:** seguros, empresas de seguridad
- **Seguridad y protección pública:** policía, bomberos
- **Salud:** Médicos, hospitales, laboratorios
- **Alcantarillado y eliminación de residuos:** vertederos, recogida de basuras
- **Mantenimiento en uso de bienes:** reparaciones, limpieza, servicio de mantenimiento
- **Servicios personales:** restaurantes, hoteles, peluquerías, servicios jurídicos
- **Ocio y tiempo libre:** cines, teatros, parques, deportes, centros vacacionales
- **Servicios a empresas:** Contabilidad, consultoría, contratación temporal, proceso de datos
- **Distribución de bienes:** grandes almacenes, comercio minorista, mensajería, transporte
- **Finanzas:** bancos, hipotecas, financieras
- **Educación:** colegios, universidades, bibliotecas
- **Medioambiente:** aire, agua, suelo, control de vertidos



TIPO	PRE-PRODUCCION	PRODUCCION	POST-PRODUCCION	PRODUCCION PARALELA
Relaciones externas	Agencias inmobiliarias	Licencias	Ferias comerciales	Asesoramiento legal
Finanzas/Economía/ Contabilidad	Análisis económico Viabilidad financiera	Capital riesgo Capital circulante	Financiación ventas Factoring	Contabilidad Auditoría y Seguros
Recursos humanos	Formación Permisos de trabajo	Selección Trabajo Temporal	Outplacement	Dirección de personal
Información	Software a medida	Bases de datos Servicios informáticos	Distribución videotex Estadísticas ventas	Telecomunicaciones
Consultoría de Dirección	Viabilidad técnica Previsión	Control producción Motivación	Planificación estratégica	Supervisión Aseguramiento calidad
Marketing	Estudios de mercado	Planificación de marketing Marketing interno	Publicidad	Relaciones
Operaciones Logística	Compras I+D Diseño de productos	Mantenimiento Seguridad Suministros Alquiler de equipos	Almacenaje Representantes Modificación diseño	Servicios públicos Limpieza Transporte



# CAUSAS DE LA EXPANSION DEL SECTOR SERVICIOS

- **CRECIMIENTO DE LA RENTA**
- **MAS TIEMPO LIBRE**
- **INCORPORACION CRECIENTE DE LA MUJER AL TRABAJO REMUNERADO**
- **INCREMENTO DE LA ESPERANZA DE VIDA**
- **MAYOR COMPLEJIDAD DE PRODUCTOS**
- **CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LA VIDA ACTUAL**
- **CRECIENTE NUMERO DE PRODUCTOS**
- **CRECIMIENTO DEL SECTOR PUBLICO**



## **CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS**

- **Un gran número de personas se ve involucrada.**
- **Se efectúan muchas transacciones monetarias.**
- **Se generan grandes cantidades de papel.**
- **El fallo en el servicio puede deberse a un fallo humano, a un fallo del equipo o a ambos.**
- **No hay control mecánico sobre la variación como ocurre en la fábrica.**
- **Los sistemas de ordenadores requieren un control especial.**
- **El proceso de control debe usarse para mejorar la calidad no para congelar el status quo.**



## **CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS**

- **Los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse.**
- **Los servicios no pueden almacenarse.**
- **Los servicios no pueden inspeccionarse.**
- **La calidad no puede determinarse de antemano.**
- **Un servicio no tiene una vida.**
- **Los servicios tienen una dimensión temporal.**
- **Los servicios se prestan tras una solicitud.**
- **Los servicios son más críticos en unos sectores que en otros.**
- **Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.**
- **Son los empleados peor pagados en las empresas de servicios.**



## **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y DEL COSTE DE LA POBRE CALIDAD EN LOS SERVICIOS:**

### Defectos en los productos comprados

- Errores humanos
- Pérdida de tiempo
- Quejas de clientes
- Precio excesivo
- Conducta inaceptable
- Clientes perdidos

### Condiciones y prácticas poco seguras



# CARACTERÍSTICA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS

DIMENSION HUMANA  
DIMENSION TECNOLÓGICA E INSTALACIONES  
DIMENSION ESPECÍFICA



# DIMENSION HUMANA

- **Competencia:** entendida como
  - Diligencia:
    - Ausencia de errores humanos.
    - Rapidez del servicio.
    - Esmero y celo profesional.
  - Cualificación profesional:
    - Actuación conforme a la buena práctica del sector.
    - Conocimiento de la últimas novedades
    - Capacidad de decisión.
    - Actitud participativa y receptiva.
- **Capacidad de respuesta:** entendida como solución eficaz de problemas y compromiso con las necesidades del cliente. Para lo cual deberemos:
  - Saber escuchar al cliente.
  - Tener habilidad para conectar con el cliente.
  - Rapidez en la solución de problemas o necesidades.
  - Conformidad del cliente con la solución recibida.



# DIMENSION HUMANA

- **Amabilidad:** Entendida como cortesía, trato agradable y personalizado
- **Disponibilidad:** entendida como facilidad de contacto con el personal de servicio
- **Confianza o fiabilidad:** entendida como seguridad, garantía de cumplimiento y transparencia en la gestión.
- **Buena presencia:** entendida como el aspecto cuidado y la actitud ordenada del personal de servicio



# DIMENSION TECNOLOGICA E INSTALACIONES

Más tangible que la dimensión humana, por lo que la intervención del personal se minimiza, y por ello, su medición es más sencilla y su evaluación mucho más objetiva.

Entre los componentes de la dimensión tecnológica de calidad podemos destacar:

- Instalaciones modernas y cuidadas
- Recursos materiales adecuados y actuales
- Exactitud y claridad de las comunicaciones



## DIMENSION ESPECÍFICA

En este apartado cada servicio debe considerar las características específicas propias que hagan de la prestación del servicio un encuentro satisfactorio para el cliente. Pero podemos considerar con carácter general las siguientes características que mejoraran la calidad del servicio:

- Personalización de la oferta
- Amplia gama de productos y servicios
- Condiciones ventajosas
- Garantías de solidez y fiabilidad



# DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- **ELEMENTOS TANGIBLES** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
- **FIABILIDAD** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido
- **PROFESIONALIDAD** posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del servicio
- **CORTESIA** atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto



# DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- **CREDIBILIDAD** veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee
- **SEGURIDAD** inexistencia de peligros, riesgos o dudas
- **ACCESIBILIDAD** accesible y fácil de contactar
- **COMUNICACIÓN** mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que pueda entender, así como escucharles
- **COMPRESIÓN DEL CLIENTE** hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades



# CALIDAD DE SERVICIOS

**AQUEL ESTILO DE PRESTACION QUE,  
CON EFICIENCIA ECONÓMICA,  
OFRECE UN SERVICIO  
CUMPLIENDO COMO MÍNIMO LAS  
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**



# SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Cuando una institución orienta su prestación a la calidad de servicio está, de forma intencionada buscando la satisfacción de sus clientes, entendiendo al cliente en su sentido más amplio, es decir, cliente interno y cliente externo. La organización, entonces, dirige su actuación a consolidar relaciones duraderas.



## **BENEFICIOS DERIVADOS DE LA CALIDAD DE SERVICIOS**

- **MAYOR FIDELIDAD DEL CLIENTE**
- **ASEGURAMIENTO DE OPERACIONES REPETITIVAS**
- **MAYOR PROTECCIÓN ANTE “GUERRA DE PRECIOS”**
- **PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LOS PRECIOS**
- **MENORES COSTES DE MERCADO (publicidad por mala reputación)**
- **INCREMENTO DE LA CUOTA DE MERCADO**



## **ANALISIS DE LOS DESFASES QUE SE PRODUCEN DURANTE EL DISEÑO Y SUMINISTRADO DEL SERVICIO**

- A) Diferencias entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de sus necesidades por el suministrador**
  
- B) Diferencias entre la oferta ideada por el suministrador y las especificaciones del servicio.**
  
- C) Desfases entre las especificaciones preparadas y la prestación del servicio.**
  
- D) Prestación real del servicio y percepción por el cliente.**



## **A) Diferencias entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de sus necesidades por el suministrador**

PUEDEN ESTAR PROVOCADAS POR:

- Inadecuada segmentación que impide identificar correctamente al cliente.
- No saber qué es lo que realmente aporta valor. El suministrador tiene que suponerlo.
- No procesar adecuadamente las informaciones que el cliente ha transmitido. Falta de escucha.

Las soluciones propuestas para mitigar estas diferencias de comprensión de las expectativas del cliente pasan por potenciar la comunicación directa e indirecta con él para ajustar la oferta (características) a sus auténticas necesidades (atributos); se proponen entre otras las siguientes actuaciones:

- Segmentar adecuadamente los clientes. Investigar los atributos de calidad de cada segmento.
- Estudiar las reclamaciones y encuestas previas.
- Procesar adecuadamente las informaciones del personal en contacto directo con el cliente.
- Aumentar el compromiso de los directivos con la satisfacción del cliente. Potenciar el contacto directo frecuente.
- Entrenar se en técnicas de escucha activa para identificar las necesidades de los clientes y poder gestionar sus expectativas



## **B) Diferencias entre la oferta ideada por el suministrador y las especificaciones del servicio.**

Algunos de los motivos de estas diferencias pueden ser:

- Compromiso directivo con la calidad sólo aparente.
- Incorrecta comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.
- No preparar especificaciones suficientemente estudiadas y precisas que describan con concreción el proceso operativo a seguir.
- Inexistencia de estándares de Calidad de Servicios internos.

Las acciones que sugerimos para salvar este desfase son:

- Optimizar su experiencia asignando a los prestadores del servicio la función de revisión de las especificaciones.
- Documentar y normalizar los métodos de trabajo incluyendo altos estándares de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Revisarlos periódicamente de acuerdo con el feed-back recibido de los operadores.



## **C) Desfases entre las especificaciones preparadas y la prestación del servicio**

Puede estar motivado por:

- Especificaciones incompletas o inadaptadas a las expectativas reales del usuario.
- Inadecuada capacitación del personal en sus facetas personal y/o profesional.
- Carencia de apoyo de la organización al prestador del servicio.
- Rol del operador no correctamente definido.
- Incapacidad material para cumplir las especificaciones o estándares de calidad.

Estas causas de desfase podrían evitarse:

- Desarrollando las habilidades y actitudes necesarias en el personal.
- Fomentando su interés por la plena satisfacción del cliente eliminando el sentido peyorativo de la palabra servicio.
- Potenciando la comunicación, coordinación y apoyo internos.
- Evaluar el desempeño para detectar carencias.
- Proveer una supervisión, control y realimentación adecuados sobre el cumplimiento de los estándares.
- Controlar la rotación y revisar la capacitación técnica del personal.
- Mejorar el compromiso real del personal con la política corporativa de calidad



## **D) Desfases entre prestación real del servicio y percepción por el cliente.**

- Prometer en la publicidad o en las acciones de venta aquello que no se puede o no se va a cumplir.
- No vender adecuadamente el trabajo realizado internamente o durante la prestación del servicio.
- Mensajes erróneos enviados al cliente durante el desempeño como consecuencia de la forma de hacer o cultura empresarial del suministrador.

En consecuencia, las acciones recomendadas para evitar estas situaciones pasan por:

- Desarrollar canales eficaces de comunicación con el cliente para informarle sobre el desarrollo interno del proceso necesario para el suministro del servicio.
- Entrenar a los operadores en técnicas de relación personal y comportamiento con clientes.
- Prometer, y quizás ofertar, por debajo de las posibilidades.
- Mejorar la coordinación entre el que promete o especifica, ventas por ejemplo, y el que realiza el servicio.



# ¿COMO MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO?

## **INDICADORES:**

**Tiempos/plazos**

**Reclamaciones/quejas**

**Premios/felicitaciones**

**Costes de no calidad**

**Desperdicios (cartas, facturas, etc.)**

## **ENCUESTAS**

**MODELOS (SERVQUAL, SERVMAN, SERVPERF, GRÖNROOS-GUMMESSON)**



# MEDIDA DE LOS RESULTADOS

**ANALISIS DE LA TENDENCIA**

**COMPARACION CON LOS OBJETIVOS**

**COMPARACION CON OTRAS ORGANIZACIONES (con el mejor de la clase)**

**Capacidad de la organización para mantener los resultados**

**Que los resultados estén causados por la calidad del planteamiento**

**Deben extenderse a todas las áreas de la organización**



# ENCUESTAS

## CUESTIONES METODOLÓGICAS

- Temas a tratar
- Orden del cuestionario
- Tipos de preguntas a utilizar
- Lenguaje que se va a utilizar
- Tiempo de duración máxima
- Estudio de los efectos que se pueden obtener
- Cabeceras y datos del entrevistado
- Instrucciones del entrevistador
- Impresión, papel y diseño final
- Métodos de análisis a emplear
- Publicidad de los resultados



# RECOMENDACIONES BASICAS

- Las preguntas deben formularse en un lenguaje popular y entendible
- Las preguntas deben tratar de ser lo más cortas posibles
- Las preguntas tienen que tratar de ser neutras
- Evitar preguntas bidimensionales
- Entre las preguntas no deben incluirse temas difíciles de contestar o que sea necesario realizar cálculos
- Excluir palabras que puedan estar cargadas de determinadas connotaciones
- La redacción de las preguntas debe invitar a colaborar
- Si es posible introducir alguna pregunta de control
- ¡Cuidado con la primera pregunta!
- Generalmente las preguntas más sencillas deben ir al principio y gradualmente irse complicando
- El orden de las preguntas debe realizarse de tal forma que no se vean afectadas por otras
- Duración del cuestionario
- REALIZACIÓN DE UN PRE-TEST O ESTUDIO PREVIO



# TIPOS DE PREGUNTAS

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Preguntas de introducción o contacto
- Preguntas filtro
- Preguntas de control
- Preguntas numéricas
- Preguntas de escala subjetivas
- Preguntas de escala subjetiva numérica



# MODELO SERVQUAL

Se basa en considerar la calidad de un servicio como la diferencia entre las expectativas del cliente antes de la prestación del servicio y la percepción del mismo después de la prestación sobre cada una de las dimensiones del servicio considerado

$$CS_i = \sum_{j=1}^k W_j (P_{ij} - E_{ij})$$

CS = Calidad del servicio

K = número de atributos

W = Peso o factor de ponderación de los diferentes atributos

P = Percepción del desempeño para el atributo j

E = Expectativas de calidad en el servicio para el atributo j

Si  $CS > 0$  el cliente recibe alta calidad

Si  $CS < 0$  el cliente recibe baja calidad



# CARTAS DE SERVICIO

## COMPROMISO CON LA CALIDAD

Son documentos que informan al ciudadano sobre las condiciones en que se presta el servicio por parte de la Administración



# CARTAS DE SERVICIO

## Qué pretenden conseguir las cartas de servicios:

- ➔ Facilitar el ejercicio de los derechos a los ciudadanos
- ➔ Impulsar las iniciativas de mejora dentro de la Administración
- ➔ Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos contraídos con los ciudadanos
- ➔ Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios prestados por la Administración
- ➔ Informar a los ciudadanos sobre los niveles de calidad de los servicios prestados



# CARTAS DE SERVICIO

## Qué contiene una carta de servicios:

- Relación de servicios que presta al ciudadano una determinada unidad, indicando una breve descripción de los mismos
- Información básica sobre la unidad que presta los servicios: fines y ubicación de dependencias
- Horario de atención al ciudadano
- Plazos previstos de tramitación
- Mecanismos de comunicación
- Normativa aplicable a los principales procedimientos
- Acceso al sistema de reclamaciones y sugerencias
- Modalidades de participación de los ciudadanos
- Fijación de objetivos, indicadores y estándares que suponen un compromiso con los ciudadanos a través de parámetros relevantes:
  - Receptividad (accesibilidad, transparencia, atención, etc.)
  - Calidad técnica (acierto, precisión, ausencia de error, etc.)
  - Actividad (tiempos de respuesta, extensión de la oferta, flexibilidad, etc.)