

## ¿Qué es la calidad?



La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. Sin embargo, tanto en el ámbito general como en el sanitario, existen unos criterios erróneos acerca de la calidad y de su control que suponen un obstáculo al necesario entendimiento entre quienes la exigen y los que deben conseguirla..

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años y dado lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito y objeto de control hayan variado hasta nuestros días, cuando la calidad se configura como una modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes.

El objetivo fundamental de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor, aunque éste es un concepto controvertido, Las necesidades pueden estudiarse según diversos puntos de vista -de la teoría económica, del *marketing*, de la psicología y de la economía de la salud-, no siempre coincidentes. Desde todos ellos se han aportado contribuciones al conocimiento de las necesidades que deben considerarse al planificar los recursos sanitarios.

### Introducción a la terminología

Contempladamente desde el ángulo de la gestión, la calidad requiere un marco teórico general donde desarrollar sus objetivos a través de la unidad de acción proporcionada por los conceptos comunes, estrategias, procesos, formación y motivación. Según Juran, para lograr la unidad de acción se necesita salvar un conjunto de obstáculos, clasificados en dos categorías:

Los obstáculos manifiestos, que surgen de las discrepancias en los puntos de vista de los miembros de la Dirección.

Los obstáculos ocultos, que nacen de las diferencias en las premisas, conceptos e, incluso, en el significado de las palabras claves.

El estudio de la calidad y de su gestión precisa del conocimiento y normalización de unos conceptos generales -definidos en su mayor parte en la norma ISO (International Organization for Standardization) 8402, las normas españolas UNE (Asociación Española de Normalización) 66.001-88 y 66.900-89 y las normas europeas EN (Comité Europeo de Normalización) 29000- aplicables a cualquier tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño y actividad. Conceptos que se exponen a continuación y que aparecerán a lo largo de este libro.

- ◆ La política de calidad comprende el conjunto de directrices y objetivos generales relativos a la calidad expresados formalmente por la Dirección; son, pues, los principios generales que guían la actuación de una organización. Forma parte de la política general de la empresa aprobada por los órganos directivos y está constituida por el conjunto de proyectos referidos a la calidad.
- ◆ La gestión de la calidad es aquel aspecto de la función directiva que determina y aplica la política de calidad. Comprende tres procesos: planificación, organización y control. Juran prefiere desarrollar prefiere de-

sarrollarla a través de las tres fases de su trilogía: planificación, control y mejora de la calidad. Por su parte, Deming, al igual que Crosby, la explica mediante de catorce actuaciones.

- ♦ La planificación de la calidad constituye el proceso de definición de las políticas de calidad, generación de los objetivos y establecimiento de las estrategias para alcanzarlos. Es la actividad destinada a determinar quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades, desarrollar los procesos y productos requeridos para satisfacerlas y transferirlos a las unidades operativas.
- ♦ La organización para la calidad es el conjunto de la estructura organizativa, los procesos y los recursos establecidos para gestionar la calidad. Es la división de funciones y tareas y su coordinación.
- ♦ El control de la calidad abarca las técnicas y actividades de carácter operativo a la calidad. Consiste en determinar si la calidad de la producción se corresponde a la calidad del diseño. Es el proceso a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia.
- ♦ La mejor de la calidad supone la creación organizada de un cambio ventajoso. No es sólo eliminar los picos esporádicos de mala calidad -objeto del control-, sino u proceso planificado de búsqueda del perfeccionamiento.
- ♦ El sistema de calidad es el conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se disponen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Es el conjunto de los planes formales de calidad.
- ♦ El manual de calidad es el documento utilizado en la descripción e implantación del sistema de calidad. En él se establecen las políticas sistemas y prácticas de calidad de una empresa.
- ♦ La garantía de calidad o sistema de aseguramiento de calidad comprende el conjunto de acciones, planificadas y sistematizadas, necesarias para infundir la finanza de que un bien o servicio va a cumplir los requisitos de calidad exigidos. Incluye el conjunto de actividades realizadas por la empresa dirigidas a asegurar que la calidad producida satisface las necesidades del consumidor.
- ♦ La calidad total es el conjunto de principios, de estrategia global, que intenta movilizar a toda la empresa con el fin de obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste.

### **Criterios erróneos comunes sobre la calidad**

Aunque todo el mundo se declara partidario de la calidad, lo cierto es que la mayoría de los directivos sostiene unos supuestos erróneos acerca de ella que ocasionan problemas entre quienes exigen la calidad y los que deben materializarla.:

Crear que un producto con calidad es un producto de lujo. Un producto bien o servicio, de calidad es aquel que cumple las especificaciones del diseño y satisface las necesidades del cliente. Precisamente, lo que constituye un lujo, que nadie se puede permitir, es perder un cliente por la mala calidad de los productos.

La calidad es intangible y, por lo tanto, no mensurables. La calidad se puede medir con costes de calidad.

La clase de trabajo es diferente. El trabajo puede ser diferente, pero, sea cual sea su naturaleza, lo realizan personas con las mismas necesidades y motivaciones.

Crear que existe la economía de la calidad. No se puede economizar en calidad; siempre es más barato hacer las bien desde la primera vez y todas las veces.

Todos los problemas son originados por los trabajadores, en especial por los de producción. Los problemas de calidad existen en todas las áreas de la empresa y en muchas ocasiones tienen mayor repercusión los que surgen en campos ajenos a la producción. Este criterio se debe a que el control de calidad se ha dirigido siempre al área de producción.

La calidad se origina en el departamento de calidad. Existen problemas de producción, de contabilidad, de compras, de diseño o de dirección que repercuten en la calidad y que

son responsabilidad de los que realizan el trabajo. La misión del departamento de control de calidad no es de hacer el trabajo de los demás.

### Definición de calidad

El diccionario de la Real Academia Española define el concepto de calidad como <<la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie>>. Esta definición muestra las dos características esenciales del término. De un parte, la subjetividad de su valoración: de otra, su relatividad. No es una cualidad absoluta que se posee o no se posee, sino un atributo relativo: se tiene más o menos calidad.

Centrándose en el producto, el término calidad se entiende como un concepto relativo no ligado solamente a aquél, sino más bien el binomio producto/cliente. Reúne un conjunto de cualidades relacionadas entre sí que todos los bienes y servicios poseen en mayor o menor medida. Constituye un modo de ser del bien o servicio: en consecuencia, es subjetivo y distinto según el punto de vista de quien la ofrece y de quien la consume.

En la literatura especializada hay numerosas definiciones. Todas ellas se han formado en función tanto de las características del bien o servicio como de la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor.

La calidad es:

- ◆ El grado de satisfacción que ofrecen las características del producto con relación a las exigencias del consumidor.
- ◆ El conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen (ISO 9004-2).
- ◆ El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer unas necesidades manifiestas o implícitas (UNE 66.901).
- ◆ El conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para cumplir las exigencias del mercado al que va destinado.
- ◆ El cumplimiento de las especificaciones, los requisitos del diseño del producto o servicio.
- ◆ El grado de adecuación de un determinado producto o servicio a las expectativas del usuario o a ciertos parámetros tecnológicos o científicos expresados mediante normas concretas.

Ambos objetivos de la calidad, la satisfacción de las necesidades del consumidor y la conformidad con las especificaciones del diseño, los sintetiza Ishikawa <<Trabajar en calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario>>. Con el fin de ilustrar esta síntesis, ha diseñado el diagrama de las tres calidades (Figura 1.1). El producto o servicio tiene un mayor grado de calidad a medida que las tres calidades -demandada, diseñada y realizada- son más concordantes. Cuando no coinciden, las consecuencias son:

Si la calidad demandada no se diseña o no se realiza, se genera una insatisfacción del usuario.

Si la calidad diseñada no se realiza o no es la demandada, el coste es mayor y la calidad es insuficiente.

Si la calidad realizada no es la diseñada ni la demandada, aumenta el esfuerzo y la calidad es innecesaria o puede no llegar al nivel solicitado.

Otras definiciones de calidad presentes en la literatura son:

- ◆ Proporcionar al cliente o a la siguiente persona implicada en el presente proceso lo que requiere, sea un bien o servicio, adecuado a su uso, y hacerlo de modo que cada tarea se realice bien desde la primera vez.
- ◆ La conformidad de los productos con las necesidades experimentadas por los clientes o externos y con las necesidades experimentadas por los clientes internos y con la que los proveedores internos o externos están comprometidos.

Estas dos últimas propuestas son interesantes por cuanto introducen el concepto de cliente interno. Consideran al trabajador como proveedor

y receptor en el proceso de producción, pues la conceptualización de la calidad en el sistema requiere que en cada etapa del proceso, desde la primera hasta que el producto se sirve al cliente, el resultado sea adecuado al uso en la siguiente fase.

A través de este recorrido por diversas definiciones de la calidad se deduce que el concepto de calidad es siempre un binomio producto/cliente, pudiéndose decir que calidad es igual a satisfacción del cliente. Ahora bien, según algunos expertos, la relación entre la calidad de un proceso o servicio y el precio que el cliente debe pagar por él no está suficientemente contemplada en las anteriores definiciones y prefieren definir la calidad, de acuerdo con Druker, como aquello que el cliente está dispuesto a pagar según lo que obtiene y valora. Desde esta perspectiva, el cliente tendría en cuenta, como aspecto diferencia al formular su elección, la relación calidad precio.

### **La idoneidad, aptitud o adecuación al uso**

Resumiendo, lo expuesto hasta ahora, el concepto de calidad tiene dos aspectos básicos:

- ◆ Calidad técnica o intrínseca. Características técnicas de un bien o servicio que, medidas y comparadas con las de otros productos, permiten establecer un juicio objetivo al respecto.
- ◆ Calidad percibida. Impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un producto para satisfacer sus expectativas.

Ambos aspectos están estrechamente relacionados: un alto grado de calidad técnica debería producir un alto nivel de calidad percibida. Sin embargo, no siempre es así. La calidad técnica se refiere al producto en sí mismo; por el contrario, la calidad percibida alude a todos los elementos integrantes del producto total (producto, precio, distribución y comunicación) o del servicio global (integración de todos los servicios elementales y sus procesos de creación). En consecuencia, sólo podrán obtenerse servicios de calidad cuando se defina un conjunto de características que garantice la total aptitud de uso por parte del cliente -definición imposible sin tomar en cuenta a éste como parte interesada-; se elabore un diseño acorde con todas estas características; se determinen las especificaciones adecuadas en cada caso, y por último, se produzca el bien o servicio conforme a las especificaciones del diseño.

Juran resume todas las definiciones de calidad en un solo concepto: <<Calidad es la idoneidad, aptitud o adecuación al uso>>. La idoneidad, aptitud o adecuación al uso es la propiedad de un bien o servicio que contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes. Está terminada por aquellas

características reconocidas por el consumidor como beneficiosas para él; por este motivo se juzga según la percibe el usuario y no según la ve el proveedor. El concepto de idoneidad entraña tener en cuenta las necesidades del cliente en el diseño del producto, que debe satisfacerlas, y desarrollarlo cumpliendo las especificaciones de aquél.

### **La función calidad: la gestión calidad**

La función calidad es el conjunto completo de actividades mediante las cuales se alcanza la aptitud al uso, con independencia de donde se lleven a cabo estas actividades. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos. El objetivo de la calidad comprende tres procesos: planificación, organización y control, que Juran prefiere desarrollar a través de las tres fases de su trilogía: planificación, control y mejora de la calidad.

Obtener la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, en tanto que la responsabilidad de la gestión corresponde a la Dirección.

#### *Planificación de la calidad*

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Esencialmente consta de las siguientes fases:

- ◆ Identificar los clientes.
- ◆ Descubrir las necesidades de los clientes.
- ◆ Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- ◆ Diseñar los procesos capaces

- ◆ de producir las características de los productos.
- ◆ Transferir los planes a las fuerzas operativas.

### *Control de calidad*

El control de calidad es el proceso mediante el cual se establecen y cumplen unos estándares. Tiene una secuencia universal de etapas que, aplicada a problemas de calidad es:

- ◆ Determinar el sujeto del control.
- ◆ Especificar las características de calidad.
- ◆ Elegir una unidad de medida.
- ◆ Establecer el valor normal o estándar.
- ◆ Crear el sensor.
- ◆ Realizar la medición real.
- ◆ Interpretar la diferencia entre la medida real y la norma o estándar.
- ◆ Tomar una decisión y actuar sobre la diferencia.

El control de calidad es el proceso de regulación a través del cual se mide la calidad real, se compara con los estándares y se actúa sobre las desviaciones. Sus objetivos son detectar las perturbaciones o fallos esporádicos, conocer la causa del cambio e implantar la acción correctora que establezca la situación en los niveles indicados por el estándar. Dicho de otra forma, el control de calidad pretende mantener el statu quo.

### *Autocontrol y autoevaluación*

El autocontrol es un estado en el que cualquier persona puede seguir y dominar el proceso de su trabajo al tiempo que lo ejecuta. Las condiciones requeridas para que el trabajador se halle en este estado son que quiera, sepa y pueda intervenir. El autocontrol es la forma mejor y más barata de realizar el control. Una misma produce y mide la calidad, detecta las deficiencias y las corrige.

La autoevaluación es el proceso de valoración de la atención médica realizado por los profesionales sanitarios, constituidos en comisión, siguiendo el principio del peer review (la revisión por iguales o colegas). Es la evaluación de la calidad científico-técnica de la práctica profesional por los propios profesionales. Se efectúa una vez la asistencia se ha producido y constituye la base de la auditoría médica y de enfermería.

Ambos conceptos, autocontrol y autoevaluación, se exponen más ampliamente en el Capítulo 22, donde se comparan su significado y su práctica.

### *Mejora de la calidad*

El objetivo de la mejora de la calidad es descubrir y eliminar las perturbaciones o fallos crónicos y así pasar del nivel ordinario de ejecución al nivel superior, pues este proceso

considera siempre mejorable el desempeño habitual.

Juran denomina descubrimiento o avance a la mejora de la calidad que cumple los siguientes supuestos.

- ◆ El nuevo nivel de realización no ha sido alcanzado antes.
- ◆ El cambio no es resultado de la casualidad, sino de una decisión.

Del análisis de los descubrimientos se desprende que, para lograrlos, debe seguirse una serie universal de etapas: establecer la infraestructura necesaria para alcanzar la mejora de la calidad anual; descubrir las necesidades concretas o proyectos de mejora; formar un equipo de personas para cada proyecto; proporcionar los recursos, la formación y la motivación que propicien el diagnóstico de las causas de perturbación crónica y el establecimiento de una acción correctora y de nuevos controles.

Las vías para obtener mejoras de la calidad son: la corrección (acabar con los fallos esporádicos); los descubrimientos (elevar el nivel de ejecución, eliminando las causas crónicas de los fallos) y la planificación (lanzar nuevos productos, procesos, procedimientos, etc., que corrijan los errores crónicos y disminuyan la probabilidad de que se produzcan otros ocasionales).

### **Garantía o aseguramiento de la calidad**

Es la actividad que proporciona a los directivos y a todos los interesados la evidencia necesaria de que la gestión (función) de la calidad se está realizando adecuadamente. Dicha actividad, responsabilidad de la Dirección, se lleva a efecto con la ejecución de las diversas modalidades de auditoría de calidad, que veremos

en el Capítulo 13. Sus objetivos son asegurar que el sistema de calidad, si se ejecuta fielmente, refleje la situación de la calidad de la empresa y que el sistema de calidad se cumpla realmente.

Sea cual sea la clase de auditoría, todas ellas tienen diversos aspectos en común:

- ◆ Todas están autorizadas.
- ◆ En todas se estudian circunstancias reales referidas a un patrón preestablecido y conocido.
- ◆ Las personas que las practican no son las responsabilidades de la actividad evaluada, son independientes y expertas.
- ◆ Todas ellas se programan por adelantado y se ejecutan con el conocimiento y la participación de aquellos cuya actividad es objeto de evaluación.
- ◆ Los datos de la auditoría se discuten antes de elevar el informe al escalón superior de la Dirección.
- ◆ La Dirección examina los resultados y las recomendaciones, implanta las medidas correctoras y establecer normas de vigilancia para garantizar el cumplimiento de las medidas adoptadas.

### La calidad total

La calidad total es el conjunto de principios, de métodos organizados y de estrategia global que intentan movilizar a toda la empresa con el fin de obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste. Es un sistema integrador de los esfuerzos de mejora continua de la calidad de todas las personas de una organización, para proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Es un enfoque dirigido a mejorar la eficacia y la flexibilidad global de la empresa, una vía para involucrar toda la organización, a todos y cada uno de los departamentos, grupos, personas y actividades.

La calidad total es una filosofía empresarial que conforma una estrategia de cambio en la organización y en modelo de gestión. Se apoya en tres pilares:

- ◆ Orientación al cliente. Basada en el conocimiento de los clientes y sus necesidades y en el diseño y productos que las satisfagan.
- ◆ Liderazgo en costes de producción. Fundamentado en la correcta realización de todas las actividades todas las actividades todas las veces y desde la primera vez y en la reducción de los costes de calidad con el objetivo <<cero defectos>> como estándar de calidad.
- ◆ Orientación al cliente interno. Cimentada en la moti-

vacación, participación y formación de los trabajadores, el marketing interno y el servicio al cliente interno.

### Los modelos de calidad de servicio

La calidad de servicio es la diferencia entre las expectativas (el servicio esperado) y la prestación (el servicio recibido). Se han descrito tres modelos: de los desajustes, de la imagen y de la servucción\* que, aunque tienen aspectos comunes, proponen diferentes factores determinantes de la calidad del servicio que hay que controlar para que éste sea óptima.

### El modelo de los desajustes

Propuesto por Parasuraman, Seithmal y Berry, es el modelo de referencia de otros estudios. En este modelo, que se expone ampliamente en el Capítulo 6. Los factores determinantes de la calidad del servicio se agrupan en tres bloques: las propiedades de búsqueda, las de experiencia y las de credibilidad.

*Las propiedades de búsqueda* son las características de la empresa que los usuarios pueden conocer antes de adquirir un servicio:

- ◆ Los elementos tangibles. Son las instalaciones, los equipos y la apariencia del personal.
- ◆ La credibilidad de la empresa. Se fundamenta en la imagen, las recomendaciones y las experiencias anteriores.

*Las propiedades de experiencia* son aquellas que los clientes descubren durante o después de la prestación del servicio:

- ◆ La accesibilidad de la empresa. Es la posibilidad de un consumidor de obtener los servicios que necesita en el lugar y momento precisos, en cantidad suficiente y a un coste razonable.

- ◆ La cortesía. Es el desarrollo del nivel adecuado de la función relacional de todo el personal de contacto.

- ◆ La fiabilidad. Es el cumplimiento del servicio en los términos prometidos, con ausencias de fallos.

- ◆ La capacidad de respuesta. Debe darse tanto para cubrir las necesidades específicas del cliente como para resolver los problemas que surjan durante la prestación del servicio.

- ◆ La empatía. Es la comprensión del cliente: entender sus necesidades y especificaciones. La empatía permite producir un servicio personalizado.

- ◆ Las comunicaciones. Ajustadas a la realidad del servicio, incluyen, además de las emitidas a través de medios, las que transmiten las personas y el soporte físico.

*Las propiedades de credibilidad* son aquellas que sólo pueden evaluarse después del uso del servicio:

- ◆ La competencia profesional. Es el desarrollo del nivel adecuado de la función operacional de todos y cada uno de los proyectos de servicio.

- ◆ La seguridad. Es el resultado de la acción sinérgica de la competencia y cortesía del personal. "El Modelo de la imagen", formulario por Grönroos, relaciona la calidad con la imagen corporativa, la cual influye en la expectativa del servicio.

La imagen corporativa tiene tres componentes: las acciones de marketing, la calidad técnica del personal y de los equipos y la calidad funcional del personal y de la empresa.

*Las acciones de marketing: el marketing mix* se llevan a cabo a través del marketing mis o combinación de los diferentes medios e instrumentos comerciales de una empresa para alcanzar los objetivos fijados. En las empresas de servicio en red, como el sistema sanitario público, lo constituye la oferta de servicios, la política de precios, de comunicación y de distribución de servicios y la localización geográfica de los centros. *El marketing mix se contempla desde cuatro ángulos diferentes: el cuantitativo, el temporal y el espacial. Desde el punto de vista cuantitativo, tiene una dimensión de magnitud total, es decir, la cifra de dinero empleada en las diferentes actividades comerciales, y otra dimensión proporcional, o la proporción de dinero asignada a cada una de las actividades comerciales: publicidad, proporción de dinero asignada a cada una de las actividades comerciales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc. Desde el ángulo cualitativo, se consideran los factores selectivos que intervienen en una misma actividad comercial, por ejemplo, la distri-*

*bución del presupuesto asignado a publicidad puede hacerse en diversos medios y con diferentes resultados.* El marketing mix, desde la perspectiva temporal debe tener presente que las actuaciones comerciales de la empresa no pueden ser uniformes a lo largo del tiempo, que existen momentos en los que conviene intensificar una u otras actividades. Por ejemplo, una campaña publicitaria de vacunación contra la gripe se realiza en los meses de otoño, pero no durante todo el año. Por último, se debe tener en cuenta el ángulo espacial, que tiene mucha importancia cuando la empresa vende sus productos en múltiples zonas geográficas, ya que no siempre interesa realizar el mismo tipo de actuaciones. Por ejemplo, la oferta de servicios del sistema sanitario debe ser distinta en un área con una población mayoritariamente envejecida que en una zona con una población infantil y juvenil. Igualmente, la distribución de los servicios será diferente en estas áreas, pues la población de más edad necesitará más asistencia domiciliaria. La calidad intrínseca de un servicio está sujeta a:

- ◆ La formación. El personal de contacto debe conocer la empresa, sus servicios y las necesidades del cliente.

- ◆ Los conocimientos técnicos. Facilitan la traducción al lenguaje técnico de las necesidades de los clientes y su satisfacción.

- ◆ Las soluciones. Deben darse un tanto a los problemas que plantea el cliente como a los que surgen durante la prestación del servicio.

- ◆ Los equipos. De ellos se pueden servir bien los trabajadores bien los propios clientes. La calidad intrínseca de los equipos influye de forma

y el tratamiento de datos más fiable.

*La calidad funcional* de una empresa de servicio está relacionada con:

- ◆ La accesibilidad. Es la facilidad con que se obtienen los servicios a pesar de posibles barreras económicas, geográficas, de organización, psicológicas y culturales.
- ◆ Las actitudes. Son el complemento de las aptitudes: determinan la relación que se establece entre la empresa y el personal de contacto y los clientes.
- ◆ El comportamiento. Es el resultado de la función operacional y relacional del personal de contacto; es el nivel de ejecución del servicio.
- ◆ La orientación al servicio. Es una filosofía empresarial que hace del cliente el motor y eje central de todas las actividades.
- ◆ Los contactos exteriores. Son la comunicación externa que la empresa establece con sus clientes reales y potenciales tanto a través de medios como de personas.

La importancia que los diversos elementos constituyentes de la prestación de los servicios tiene en la formación de la imagen corporativa, la relevancia de ésta y de la comunicación en la calidad y sus interrelaciones son objeto de un amplio desarrollo en los Capítulos 18 y 19, dedicados a la gestión de la imagen y la comunicación y de servicio al cliente

### **El modelo de la servucción**

Según Eiglier y Langeard, la calidad del servicio depende de la calidad de los elementos de la servucción -el soporte físico, el personal y los clientes- y de la coherencia entre ellos.

#### *El soporte físico*

La calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de servicios está condicionada por la calidad intrínseca. Esta tiene una influencia directa sobre la calidad del servicio, además de afectar a la percepción del mismo.

La complejidad. Las nuevas tecnologías permiten conseguir más y mejores prestaciones del servicio.

La facilidad de mantenimiento. Tanto del preventivo como del reparador.

La facilidad de uso. Tanto si lo utiliza el personal como si lo usa el cliente, permite una mejor y más fácil prestación del servicio.

#### *El personal*

La calidad del personal de las empresas de servicio está ligada a:

- ◆ La cualificación profesional. Es la aptitud del personal para desarrollar sus funciones técnicas.
- ◆ La disponibilidad. Es la actitud de compromiso con el servicio; significa la respuesta del personal siempre que el cliente lo necesita.
- ◆ La presencia o apariencia física. Forma parte de los elementos tangibles del servicio y constituye un factor de imagen y de seguridad.

#### *Los clientes*

En los clientes la calidad del servicio está vinculada a:

- ◆ La similitud. La homogeneidad de los clientes es la base de la segmentación del mercado la cual facilita el diseño del servicio para múltiples usuarios.
- ◆ La eficacia de la participación. La participación del cliente en el proceso de producción-consumo es una de las características esenciales de los servicios.

◆ El modelo de la servucción es muy similar al desarrollado por Normann con el término gestión de servicios, en el cual incluye también la imagen como factor determinante de la calidad del servicio, ambos modelos, la servucción y la gestión de los servicios, se comentan ampliamente en el Capítulo 5.

### **Conclusiones**

En el análisis de estos tres modelos de calidad de servicio y su control se puede considerar una serie de cuestiones: ¿Son las expectativas del cliente suficientes para definir un servicio? En los modelos expuestos se identifican las expectativas como los deseos del cliente y no conocerlas puede inducir a un error al definir el servicio. No obstante, al perfilar las expectati-



vas no sólo hay que tener presente la opinión del consumidor, sino que es necesaria la definición recreativa del proveedor, especialmente si el servicio es innovador.

Por ejemplo, si se oferta cirugía laparoscópica, por ser un servicio innovador, las aportaciones del cliente serán limitadas, pues carece de experiencia; habrá que hacer hincapié en los nuevos beneficios aportados por la prestación. Sin embargo, cuando se trata de modificar un servicio que se viene prestando, el conocimiento de las expectativas de los usuarios es válido para establecer un proceso de mejorar que consiga el nivel de calidad ideal especificado por el cliente.

Las expectativas están muy condicionadas por estrategia de comunicación. Los clientes tienen experiencias adquiridas en contactos anteriores con los servicios hospitalarios; pero no tienen necesidades específicas ni expectativas acerca de una nueva prestación que quiera ofrecer el hospital. La creación de necesidades específicas en el usuario es una tarea de gestión, y el éxito y la aceptación están ligadas a la comunicación. La modificación de las expectativas se necesita cuando se quiere incidir en la conducta del consumidor; pero las informaciones inexactas pueden crear expectativas que no serán satisfechas. Por ejemplo, las causas probables de que los pacientes acudan a los hospitales cuando creen necesitar atención urgente pueden ser la escasa confianza en los servicios de urgencias ambulatorios y la exigencia de mayores niveles de calidad de atención médica. Si se quiere

derivar de nuevo esa asistencia urgente hacia los servicios ambulatorios, éstos deberán prestar unos servicios de calidad similares a los hospitalarios, y sólo mediante un proceso de comunicación se logrará aumentar las expectativas de los clientes hacia los nuevos servicios y modificar su conducta. La calidad del servicio reside en lograr la utilidad funcional, simbólica y la relativa a las vivencias a un coste razonable para el cliente, es decir, estriba en que el *value for money\** sea positivo para él. La consecuencia es que el control de calidad no puede quedar limitado a los factores señalados en los tres modelos anteriores; se debe extender a nociones más amplias. Los servicios sanitarios públicos se hallan en situación de oligopolio con respecto a la población y son pagados previamente mediante impuestos y cuotas. Si no cumplen las expectativas de los usuarios, no las crean o modifican cuando es preciso, y si la balanza se desequilibra en contra del cliente, la respuesta inmediata de éste será la insatisfacción y el rechazo y a largo plazo se daría a través del entorno legal, político, económico y social.