

2.1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro que si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario.

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir deben cumplir sus expectativas y si es posible, incluso, superarlas. De modo que, la opinión del cliente se convierte en una información sumamente relevante para la empresa. No basta que la empresa esté convencida de que ofrece un servicio de calidad, sino que debe ser el propio cliente el que realmente lo perciba así; convirtiéndose por tanto el tema de la calidad de los servicios en un tema altamente complejo y subjetivo.

Si bien es cierto que ofrecer una elevada calidad de servicio no es sinónimo de éxito, aquellas empresas que lo logren habrán dado un paso en firme hacia su consecución. Ya que la calidad va a tener implicaciones muy positivas para la empresa y sus resultados a largo plazo.

Por ello, en este primer capítulo dedicado a la calidad de servicio intentamos dar respuesta a cuestiones como ¿qué se entiende por calidad de servicio?; ¿qué factores tienen en cuenta los clientes cuando valoran el servicio que reciben?; ¿qué modelos conceptuales de calidad predominan en la literatura?; ¿cuáles son algunas de las aportaciones más recientes?; ¿qué deficiencias internas de la empresa originan un bajo nivel de calidad? ¿cómo pueden evitarse?; ¿puede medirse la calidad de servicio?; ¿qué escalas podemos utilizar para medirla de forma válida y fiable?...

2.2. CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

Antes de intentar dar respuesta a la cuestión ¿qué entendemos por calidad de servicio?, deberíamos avanzar al lector que se trata de un concepto bastante indefinido y que ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), ya señalaron que se trataba de un concepto difícil de definir y complejo de medir; debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios, la cual ya ha sido comentada en el capítulo anterior.

2.2.1. Calidad objetiva versus Calidad subjetiva

Al igual que ocurre con otros temas relativos a la gestión empresarial, las primeras investigaciones existentes sobre la calidad se centraron exclusivamente en el ámbito de los productos industriales, ya que en un primer momento fue éste el tipo de empresa con un mayor protagonismo en la economía. Pero, poco a poco, el sector servicios ha ido acentuando su peso en las economías occidentales, adquiriendo actualmente un fuerte protagonismo, hasta el punto de considerar que estamos ante una terciarización de la economía o una economía de servicios. De modo que si el contexto de la economía ha cambiado, pasando de un entorno en el que el sector secundario (empresas industriales) tenía el mayor protagonismo a otro en el que es el sector terciario el que tiene una mayor relevancia, es lógico pensar que los modelos de gestión empresarial (entre ellos los modelos de calidad) también deberán adaptarse a esta nueva realidad. Ello no significa que las empresas industriales y las empresas de servicios no tengan unos planteamientos o principios generales en común, pero es necesario que surjan nuevas formas de gestión o nuevos planteamientos que permitan captar mejor la naturaleza última de los servicios. Como ya se ha puesto de manifiesto en el primer capítulo, los servicios tienen unas características que por su propia naturaleza los hacen distintos de los bienes industriales.

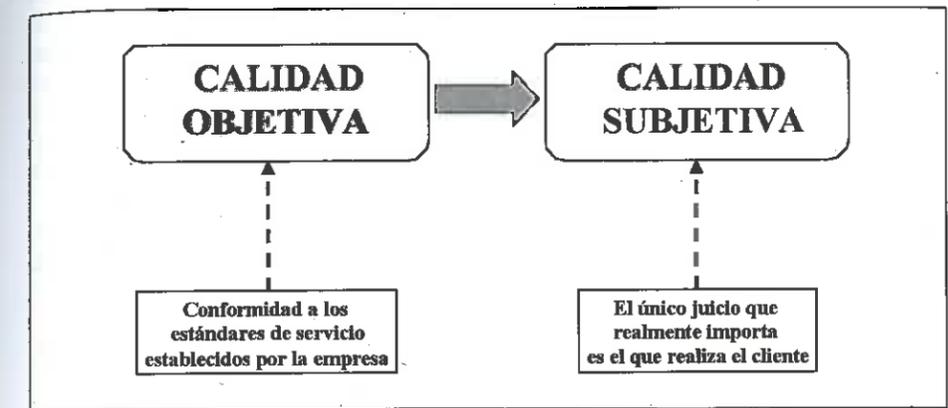
Así pues, tiempos nuevos requieren ideas nuevas. Los principios y prácticas del control de calidad aplicados a los bienes tangibles, pueden resultar inadecuados para comprender la calidad en el ámbito de los servicios. Una sociedad intensiva en servicios y en información se merece mucho más que un modelo de calidad heredado de una época industrial.

De modo que el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios —según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares (Crosby, 1979)—, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto como en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa. Por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente.

Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido (Barroso, 2000). Como se observa en la *figura 2.1*, se produce un paso de una *calidad objetiva*, donde lo importante es la conformidad a unos estándares de servicio establecidos por la empresa, a una *calidad subjetiva* donde el único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente (Gil, 1995). Esta última perspectiva implica que la determinación de la calidad de servicio debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio que reciben (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Grönroos, 1984).

Es este enfoque más subjetivo de la calidad, basado en las percepciones del cliente, el que adquiere un mayor protagonismo en las investigaciones realizadas en el campo del marketing de servicios (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; etc.)

Figura 2.1. Calidad objetiva versus calidad subjetiva



2.2.2.2. Calidad de servicio percibida por el cliente

Según Zeithaml (1988), la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) señalan que los clientes tienen más dificultades para evaluar la calidad de los servicios que la calidad de los productos, ya que la primera incluye evaluaciones no sólo de los resultados obtenidos sino también del proceso de prestación del servicio. Además, las percepciones de calidad derivan de la comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio.

De modo que podemos definir la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir —es decir sus expectativas— y lo que realmente recibe o él percibe que recibe —desempeño o percepción del resultado del servicio (Barroso, 2000).

Esa aproximación de calidad utilizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991) está basada en el "Paradigma de la Disconformidad" el cual ha sido utilizado por otros investigadores tanto en el área de la calidad como en el área de la satisfacción, provocando en algunas ocasiones cierta confusión en la definición y aplicación de los conceptos calidad y satisfacción.

La calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (Bitner, 1990; Zeithaml, 1988), relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.

Oliver (1981, p.41) especifica que una actitud es "una orientación afectiva frente un objeto y no implica sorpresa como concepto central". Bolton y Drew (1991, p.2) especifican que "la actitud del cliente corresponde a una evaluación

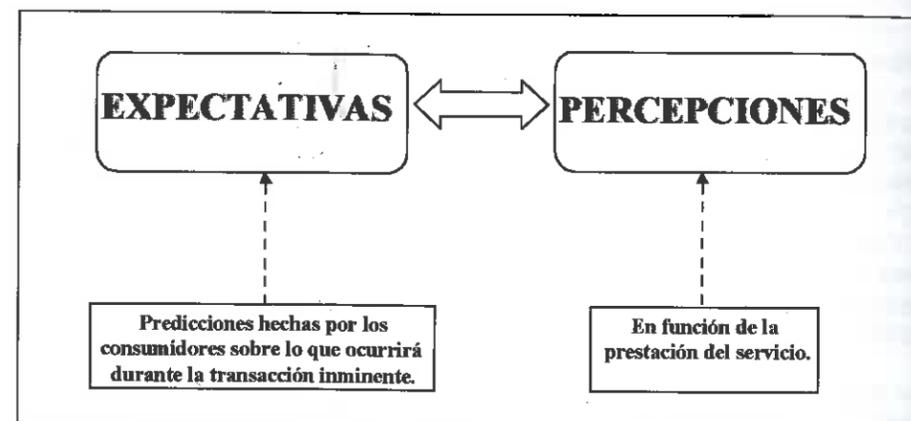
global del producto/servicio antes que a una evaluación de una transacción específica". Esto explica que algunos autores identifiquen actitud y calidad de servicio percibida, definiéndolos del mismo modo (Bitner, 1990) o que conceptualicen la calidad de servicio explícitamente como una forma de actitud (Cronin y Taylor, 1992).

2.2.3. Expectativas versus Percepciones

La mayoría de los autores están de acuerdo en que la calidad de servicio implica una comparación entre las expectativas del cliente y las percepciones que éste tiene sobre el servicio recibido.

Así, por ejemplo, Grönroos (1984) desarrolló un modelo en el que para evaluar la calidad de servicio los consumidores comparan el servicio esperado con el servicio recibido. Por su parte, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) en su modelo también definen la calidad como la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones. Esos modelos serán analizados de forma detallada en el epígrafe 2.4. dedicado a los *modelos conceptuales de la calidad de servicio*.

Figura 2.2. Expectativas versus percepciones



Ya que las *expectativas* y las *percepciones* son necesarias en la conceptualización de la calidad de servicio, vamos a detenernos algo más en esos dos conceptos.

Expectativas

Las *expectativas* pueden ser definidas como "las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente" (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Es decir, cada vez que un cliente se dirige a una empresa para solicitar la prestación de un servicio, tiene creada una

expectativa sobre cómo va a ser ese servicio. Pero ¿qué elementos influyen en la formación de esas expectativas del cliente?

Las expectativas del cliente cuando entra en contacto con la empresa pueden venir determinadas por varios elementos. Pero en cualquier caso resulta interesante distinguir entre dos situaciones: (a) cuando es la primera vez que el cliente se relaciona con el proveedor del servicio, y (b) cuando el cliente ya se ha relacionado en alguna otra ocasión con el mismo.

En el primer caso, cuando el cliente no ha realizado ninguna transacción anterior con la empresa, nos referimos a las *expectativas iniciales*, las cuales son generadas, normalmente, a través de:

- 1) los medios de comunicación de la propia empresa,
- 2) los mecanismos informales de transmisión de información, como la comunicación boca-oído, es decir, los comentarios realizados por otros clientes.

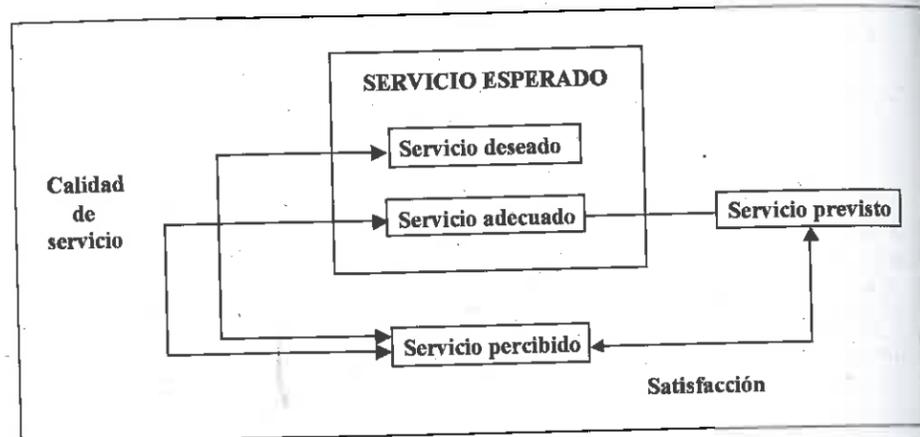
Mediante estos dos mecanismos, el cliente recopila cierta información que le genera, a su vez, una creencia sobre lo que debe ocurrir en la relación con ese proveedor de servicios. Así, por ejemplo, cuando un cliente solicita los servicios de un hotel en el que no ha estado previamente, sus expectativas sobre el mismo vendrán determinadas, en parte, por la información que le es transmitida por la propia empresa, por ejemplo: el número de estrellas del hotel —evidentemente un cliente no espera el mismo servicio de un hotel de dos, tres o cuatro estrellas—, la publicidad recibida, el precio, etc. Y en parte, también, pueden venir determinadas por los comentarios favorables o recomendaciones que le haya hecho algún familiar o amigo de su entorno más cercano.

En el caso de que el cliente ya haya tenido alguna relación con la empresa, sus expectativas iniciales se verán modificadas por los resultados, que según él, obtuvo en las experiencias anteriores. Si continuamos con el ejemplo del hotel, una vez el individuo ya ha sido cliente del mismo, seguramente su experiencia de servicio le permite ajustar sus expectativas ya sea a la alza o la baja; convirtiéndose ello en una información muy valiosa.

Esto último nos lleva a considerar el *carácter dinámico* de las expectativas. Según Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993), las expectativas no se caracterizan solamente por ser algo subjetivo, sino que además es un concepto *dinámico* que va cambiando a lo largo del tiempo. En función de los resultados de las prestaciones anteriores del servicio, las expectativas del cliente se van modificando. Lógicamente, esta adaptación de las expectativas sólo es posible en el caso de que el cliente ya haya mantenido algún tipo de relación con el proveedor. Por ello, algunos autores distinguen entre la expectativa inicial, cuyos antecedentes son exclusivamente externos como las promesas efectuadas por la empresa y la comunicación boca-oído, y el resto de expectativas que además de estar influenciadas por factores externos pueden estarlo también por factores internos, es decir, por la propia experiencia del individuo.

Por otra parte, debemos señalar que a pesar de que el concepto *expectativa* está muy ligado al de predicción, su definición y medida han ido variando a lo largo del tiempo y entre diferentes áreas de investigación (figura 2.3). Así, por ejemplo, las investigaciones en el ámbito de la calidad han tenido tendencia a tratar las expectativas como creencias sobre los atributos que las empresas en general deberían tener (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Mientras que las investigaciones en el ámbito de la satisfacción han tendido a ver las expectativas como el grado y la probabilidad de que un producto, marca o servicio particular posea unos atributos (Bearden y Teel, 1983; Churchill y Suprenant, 1982; Oliver, 1981).

Figura 2.3. Tipos de expectativas



Fuente: Barroso y Martín (1999, p. 201)

Además, Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) diferencian entre dos niveles de servicio: el servicio adecuado y el deseado, según que el tipo de expectativas utilizadas en la comparación sean predictivas o normativas. El primer tipo de expectativas, las *predictivas o adecuadas*, hacen referencia a lo que los clientes creen que va a ocurrir; mientras que las expectativas *normativas o deseadas* hacen referencia a lo que a juicio de los clientes podría ocurrir y debería ocurrir. Así pues, el servicio deseado sería el nivel de servicio que los clientes esperan recibir para poder cumplir sus deseos. Pero, los clientes saben reconocer que esto no es siempre posible, y por ello existe otro nivel de servicio, el servicio adecuado, que se corresponde con un nivel más bajo de expectativas que los clientes aceptarían. En este sentido, pueden establecerse dos niveles diferentes que le sirven al cliente para valorar un servicio: lo que desea y lo que considera aceptable (Barroso, 2000).

Son muchos los ejemplos que permiten mostrar las diferencias entre ambos niveles de servicio. Los clientes siempre desean que se les sirva de forma rápida, sin tener que formar colas, sin cometer errores, etc. No obstante, todos nosotros somos conscientes de las limitaciones reales que, en muchas ocasiones, existen en la prestación del servicio. Y por tanto, somos capaces de aceptar que la experiencia no se desarrolle exactamente como imaginábamos. Más adelante, en el epígra-

Esta obra es propiedad de
SIBDI - UCR

fo. 4.3 dedicado a la confianza del cliente analizamos como ésta puede jugar un papel muy importante a la hora de determinar como de tolerante es el cliente con el servicio que recibe.

Finalmente, señalar que la utilización de las expectativas como base para conceptualizar la calidad de servicio ha sido fuente de numerosas críticas. Cronin y Taylor (1992), Teas (1993) y otros autores, consideran que no es necesario la utilización de las mismas en el intento por medir la calidad de servicio, debiéndose utilizar únicamente las percepciones. Las razones de ello descansan en el hecho de considerar que las expectativas no aportan información suplementaria a la ya contenida en las propias percepciones, y que además las expectativas siempre tendrán tendencia a alcanzar un valor alto de por sí, y por tanto su consideración no resulta de utilidad (Brown, Churchill y Peter, 1993).

Percepción

En cuanto al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa —en función de sus parámetros de actuación— pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe.

Ello nos lleva a sugerir que cuando las empresas diseñan sus productos o servicios deben intentar que estos contengan solamente aquellas características o atributos que sean percibidos como valiosos por sus clientes. Ya que de otra forma lo único que se conseguirá es incrementar los costes del producto o servicio sin que ello se traduzca en un incremento del valor del bien para el cliente. Por tanto, hay que ofrecerle al cliente lo que éste quiere y valora, no lo que no percibe (Barroso y Martín, 1999).

658.812 597854
5495d

2.3. ¿QUÉ FACTORES O DIMENSIONES TIENE EN CUENTA EL CLIENTE CUANDO VALORA EL SERVICIO QUE RECIBE?

¿Cuáles son los factores o los criterios que tienen en cuenta los clientes cuando evalúan la calidad del servicio que reciben? Responder a esta pregunta es tratar de analizar cuáles son las dimensiones o los determinantes de la calidad de servicio.

Como punto de partida podemos señalar que existe un elevado grado de consenso en relación a la multidimensionalidad de la calidad de servicio. Ello significa que cuando los clientes evalúan la calidad de un servicio no tienen en cuenta un único factor o criterio sino varios. ¿Cuáles son?

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) en las investigaciones que llevaron a cabo, además de formular un modelo conceptual de la calidad de servicio,

trataron de dar respuesta a esa pregunta. Para conseguir tal propósito, los autores realizaron un primer estudio exploratorio aplicado a cuatro tipos de servicios (banca, tarjetas de crédito, agentes de seguros y servicios técnicos), que les permitió identificar diez elementos determinantes de la calidad de servicio independientemente del tipo de servicio considerado. Estos elementos o dimensiones fueron los siguientes.

- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Esta dimensión incluiría, por ejemplo, el aspecto del personal de contacto con el cliente, la decoración del local, la presentación de folletos...
- **Fiabilidad:** habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable. Es decir, que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- **Profesionalidad:** que los empleados dispongan de las habilidades y conocimientos necesarios para la prestación del servicio. Es decir, que el proveedor del servicio sea un profesional de su ámbito.
- **Cortesía:** atención, consideración, respeto y amabilidad con los clientes por parte del personal de contacto.
- **Credibilidad:** veracidad, creencia y honestidad sobre el servicio que se ofrece.
- **Seguridad:** que los clientes estén tranquilos y no perciban peligros o riesgos en su relación con el proveedor del servicio. Aquí se incluiría, por ejemplo, la confidencialidad de los datos de los clientes.
- **Accesibilidad:** facilidad para contactar y acceder a la empresa. Aquí se incluirían aspectos como si el proveedor del servicio dispone de unos horarios adecuados para el cliente, aparcamiento o incluso si se facilita el poder tratar con la persona de más responsabilidad de la organización.
- **Comunicaciones:** el proveedor del servicio mantiene a los clientes informados y además está dispuesto a escucharles. En esta dimensión se incluiría, por ejemplo, algo tan importante como la gestión de las reclamaciones, quejas o sugerencias de los clientes.
- **Comprensión del cliente:** esforzarse por conocer a los clientes y comprender sus necesidades.

Posteriormente, y como resultado de más investigaciones Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) consideraron más adecuado resumir esos diez elementos iniciales en cinco, ya que se encontró una elevada correlación o similitud entre algunos de ellos. Concretamente la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad se agruparon en una sola dimensión que se resumió como *seguridad*. Por otra parte la accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente se agruparon en la

dimensión denominada *empatía*. De modo que las dimensiones o elementos resultantes fueron los cinco siguientes:

- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad:** habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido
- **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- **Empatía:** atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Como ya hemos señalado, actualmente existe un elevado consenso en relación a la multidimensionalidad de la variable "calidad de servicio". Aunque también es cierto que ese consenso ya no es tan generalizado en el momento de concretar exactamente cuáles son las dimensiones que la definen. A pesar de que las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991) —tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía— han tenido mucha aceptación a lo largo del tiempo, en algunas investigaciones posteriores se ha señalado la existencia de tres, cuatro, cinco o más dimensiones. Por lo que hoy día sigue vigente el debate sobre la dimensionalidad de la "calidad de servicio" (Barroso, 2000).

Conocer cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa la calidad de un servicio es muy importante para la empresa, ya que ello puede ser utilizado como instrumento de gestión. Si la empresa conoce los elementos más apreciados por el cliente en la experiencia del servicio, podrá canalizar sus esfuerzos en esa dirección, y de este modo mejorar el nivel de calidad percibido por el cliente.

Así, por ejemplo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) argumentan que de entre las distintas dimensiones, la "fiabilidad" es considerada la dimensión más importante para conseguir la fidelidad del cliente. O que la dimensión "tangibilidad" es considerada por los clientes de servicios como la menos crítica en las percepciones de calidad.

2.4. MODELOS CONCEPTUALES DE CALIDAD DE SERVICIO

Una vez definido y discutido el concepto de calidad pasamos a comentar dos de los modelos más difundidos en la literatura del marketing de servicios, en su intento por reflejar cómo los clientes evalúan la calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry. Para luego señalar algunas de las aportaciones más recientes sobre la conceptualización de la misma.

2.4.1. La conceptualización de la calidad de servicio según Grönroos: el modelo nórdico

Grönroos (1984) desarrolló un modelo de calidad de servicio, en el que los consumidores evalúan la misma comparando el servicio esperado con el servicio recibido.

Este autor distingue en la calidad de servicio dos componentes o dimensiones:

- (1) la *calidad técnica*: que se centra en lo que el cliente recibe, es decir, el resultado del proceso
- (2) la *calidad funcional*: que se centra en cómo el servicio es entregado, es decir, en el propio proceso.

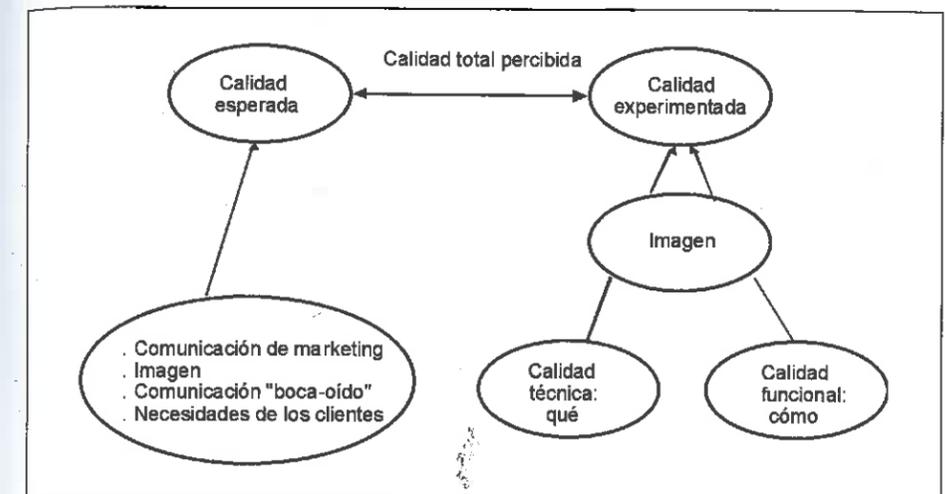
Lo que los clientes reciben en su experiencia con la empresa es, sin duda alguna, importante para evaluar la calidad, pero es simplemente una de sus dimensiones: la *calidad técnica*. Es lo que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han finalizado (por ejemplo, al cliente de un restaurante le darán de comer, al cliente de un hotel le proporcionarán una habitación, etc.). Todos estos resultados de las operaciones de la empresa son parte de la experiencia de la calidad; pero además, cuando el cliente evalúa el servicio recibido también tendrá en cuenta la forma en que el resultado del proceso le es transmitido. La forma en que el personal de contacto realiza sus tareas, lo que dice o cómo lo dice son aspectos que también influyen en la opinión del cliente respecto al servicio. Es decir, al cliente también le afecta *la forma en que recibe el servicio*; siendo ésta otra de las dimensiones de la calidad: la *calidad funcional*.

Pero el proceso mediante el cual el cliente percibe la calidad es todavía más complejo. En la *figura 2.4* puede observarse como la calidad esperada estará en función de una serie de elementos: la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, etc.), la comunicación boca-oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Algunos de esos elementos, como es el caso de la comunicación de marketing están controlados de forma directa por la propia empresa, mientras que otros como la comunicación boca-oído y la imagen corporativa estarían controlados tan solo de forma indirecta por la misma.

Del modelo de Grönroos se desprende que la calidad total percibida no estará solamente determinada por el nivel de calidad técnica y funcional, sino más bien por las diferencias que existan entre la calidad esperada y la calidad experimentada.

Para finalizar señalar que esta conceptualización de la calidad de servicio es considerada como la perspectiva "nórdica" (Grönroos, 1982, 1984). Es importante insistir de nuevo que esta perspectiva define las dimensiones de la calidad de servicio en términos globales a través de la calidad técnica y la calidad funcional.

Figura 2.4. Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos, C. (1988, p. 12).

2.4.2. La conceptualización de la calidad de servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry: el modelo americano

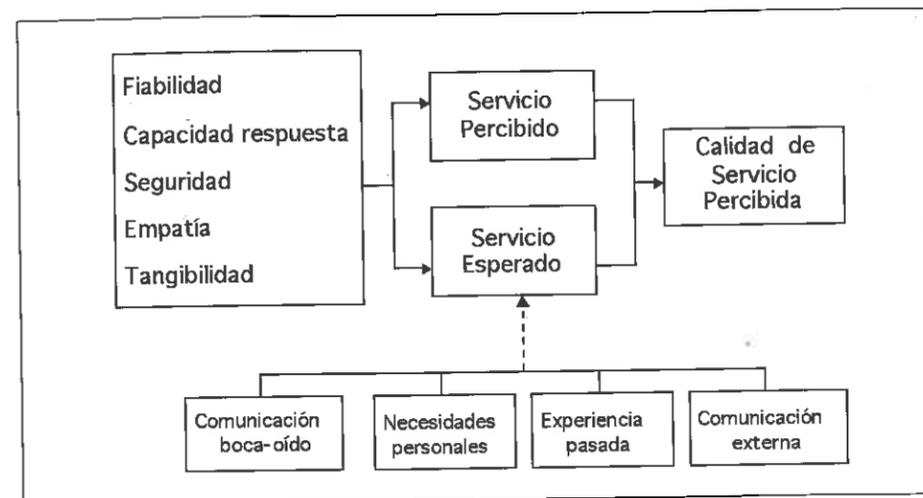
Al igual que en el modelo anterior, Parasuraman, Zeithaml y Berry conceptualizan la calidad de servicio basándose también en el Paradigma de la Disconformidad. Los autores definen la calidad de servicio como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido. Pero mientras Grönroos (1982) sugiere dos dimensiones (calidad técnica y funcional) valoradas de forma global, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantean cinco dimensiones que reflejan las características que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la experiencia del servicio (las cuales han sido ya analizadas en el apartado 2.3.)

En la conceptualización de la calidad planteada por Parasuraman, Zeithaml y Berry se supone que los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones para cada una de las dimensiones o criterios considerados clave en la experiencia del servicio: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Es decir, comparan lo que ellos esperaban recibir en relación a los *elementos tangibles* del servicio con lo que realmente han recibido (o han percibido que han recibido), lo que esperaban recibir en relación a la *empatía* con lo que reciben realmente, y así sucesivamente para las demás dimensiones o criterios (*figura 2.5*).

Según los autores, las variables que intervienen en la formación de las expectativas son cuatro: la comunicación externa, la comunicación boca-oído, las necesidades personales y la experiencia anterior del cliente. De modo que será muy importante que la empresa se esfuerce por gestionar adecuadamente dichas varia-

bles, y muy especialmente aquellas que pueden ser controladas de forma directa por la misma. Ya que si no se gestionan adecuadamente pueden provocar que el cliente perciba una baja calidad de servicio.

Figura 2.5. Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993, p.26).

Parasuraman, Zeithaml y Berry amplían la conceptualización de calidad de servicio proponiendo, además, un modelo que intenta explicar cuáles son las causas de las deficiencias en el servicio —el Modelo del Análisis de las Deficiencias o de los Gaps— y un modelo de medida —la Escala Servqual, los cuales serán analizados en apartados posteriores.

2.4.3. Conceptualizaciones alternativas de la calidad de servicio: nuevas aportaciones

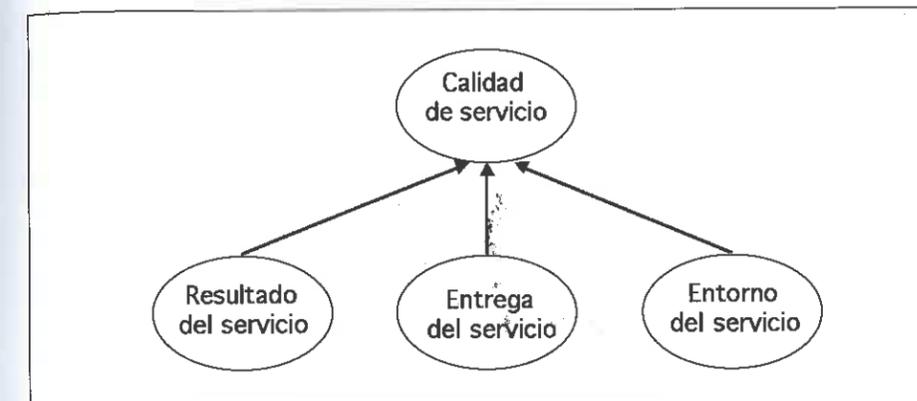
Debido al creciente interés que se muestra por la calidad de servicio, recientemente, algunas investigaciones intentan avanzar en su conceptualización realizando nuevos planteamientos sobre la misma que incluyen aportaciones del modelo nórdico y/o del modelo americano.

En este sentido, algunos investigadores atraídos por la gran aceptación que han tenido las dimensiones de la calidad de servicio propuestas en el modelo de Grönroos —la calidad técnica y la calidad funcional— realizan aportaciones adicionales que permiten avanzar en esa dirección

Así, por ejemplo, Rust y Oliver (1994) para conceptualizar la calidad de servicio plantean un modelo formado por tres componentes o dimensiones (figura 2.6):

- (1) El resultado o producto del servicio: que es equivalente a la calidad técnica del modelo de Grönroos.
- (2) La entrega del servicio: que es equivalente a la calidad funcional del modelo de Grönroos
- (3) El entorno del servicio: que recoge la influencia que el entorno físico que rodea al servicio tiene en la valoración del mismo.

Figura 2.6. La conceptualización de la calidad según Rust y Oliver



Fuente: Brady, M.K. y Cronin, J. (2001, p. 35).

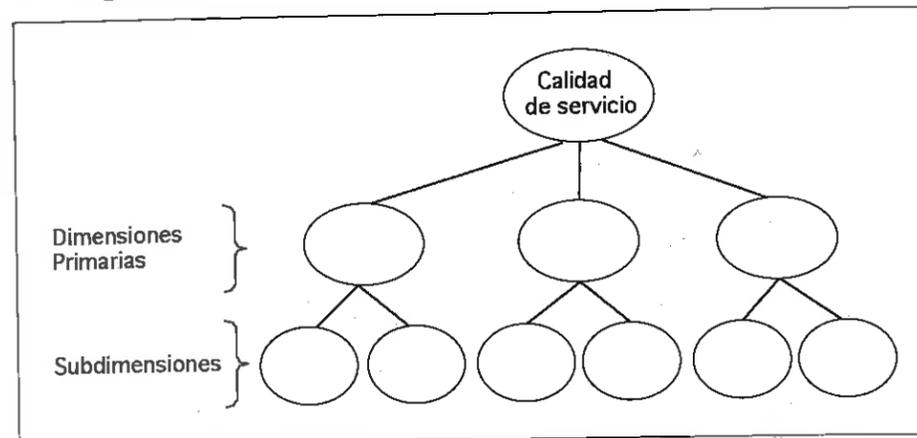
Aunque Rust y Oliver no llegaron a confirmar empíricamente la existencia de esas tres dimensiones en la conceptualización de la calidad de servicio, podemos encontrar evidencia empírica de la misma en distintas investigaciones que plantean modelos muy similares, por ejemplo, en el sector de la banca minorista (McDougall y Levesque, 1994) y en el sector sanitario (McAlexander, Kaldenberg y Koenig, 1994).

Por otra parte, Dabholkar, Thorppe, y Rentz (1996) identifican y confirman una conceptualización más jerarquizada de la calidad de servicio, proponiendo tres niveles (figura 2.7):

- (1) Primer nivel: percepciones globales de los clientes sobre la calidad de servicio.
- (2) Segundo nivel: dimensiones primarias.
- (3) Tercer nivel: subdimensiones.

Este modelo multinivel reconoce el hecho de que la calidad de servicio percibida por el cliente es un concepto muy complejo, ya que presenta muchas facetas y dimensiones. En otras palabras, la calidad de servicio es vista como un concepto de orden superior que es definido por dos niveles adicionales de atributos.

Figura 2.7. Conceptualización multinivel de la calidad de servicio



Fuente: Dabholkar, Thorppe, y Rentz (1996)

Con estos ejemplos podemos ver como los investigadores han avanzado en la conceptualización de la calidad de servicio a través de nuevas versiones que pretenden mejorar tanto el modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) como el modelo nórdico.

Entre estas aportaciones más recientes, destaca el modelo propuesto por Brady y Cronin (2001), en el cual se contemplan los siguientes aspectos:

- Que la percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio. En este caso: (1) la *interacción cliente-empleado* (calidad funcional), (2) el *entorno del servicio*, y (3) el *resultado del servicio* (calidad técnica).
- Que las percepciones de calidad de servicio debe ser analizadas en distintos niveles. Carman (1990) fue, quizás, el primero en notar que los clientes tienden a dividir las dimensiones de la calidad de servicio en varias subdimensiones. De modo que una estructura de este tipo explicaría mucho mejor la complejidad de las percepciones de los individuos.

En este sentido debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel (Carman, 1990; Czepiel, Solomon y Suprenant, 1985; Dabholkar, Thorppe, y Rentz, 1996; McDougall y Levesque, 1994; Mohr y Bitner, 1995). Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado muy pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone.

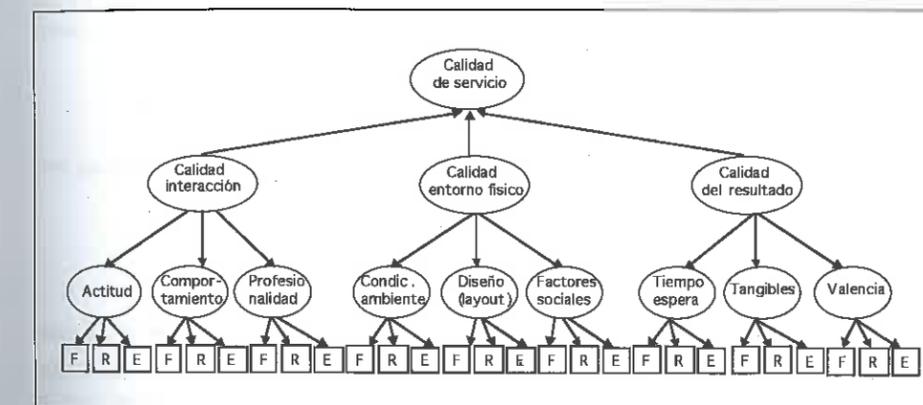
Por ello, Brady y Cronin (2001) llevan a cabo un estudio cualitativo, en ocho industrias de servicios distintas —parques de atracciones, restaurantes, cuidado de la salud, peluquerías, reparación de automóviles, tintorerías y revelado de fotogra-

fías—, para conocer cuáles son las subdimensiones que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan las distintas dimensiones de una experiencia de servicio (la interacción, el entorno y el resultado). Además, para poder definir cómo los clientes evalúan las subdimensiones, los autores se basan también en las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988).

Con todo ello, el modelo propuesto por Brady y Cronin (2001), a través de una aproximación jerarquizada, sugiere que cada una de las dimensiones primarias de la calidad de servicio —interacción, entorno y resultado— está formada por tres subdimensiones. Y que además, los clientes agregan las evaluaciones de las distintas subdimensiones para formar sus percepciones sobre el servicio entregado por el proveedor para cada una de las tres dimensiones primarias. Esas percepciones luego conducen a una percepción global de la calidad de servicio.

En otras palabras, los clientes forman sus percepciones de calidad de servicio en base a una evaluación del servicio en múltiples niveles y finalmente combinan esas evaluaciones para llegar a una percepción de la calidad de servicio global (figura 2.8). Veámoslo de forma más detallada.

Figura 2.8. Modelo jerárquico de calidad de servicio



F= Fiabilidad, R= Capacidad de respuesta, E= Empatía

Fuente: Brady, M.K. y Cronin, J. (2001, p. 35).

En un **primer nivel**, la calidad de servicio percibida por el cliente está formada por tres dimensiones:

1. **La calidad de la interacción.** Durante la entrega del servicio, las interacciones que tienen lugar entre el personal de contacto y el cliente tienen una influencia muy fuerte en las percepciones de calidad; y ello es debido, fundamentalmente, a la naturaleza intangible de los servicios y a su simultaneidad en la producción y el consumo. En la literatura del marketing de servicios encontramos muchas investigaciones (Bitner, Booms, y Mohr, 1994; Bowen y Schneider, 1985; Grönroos, 1982; Hartline y Ferrell, 1996;

Surprenant y Solomon, 1987) que respaldan la inclusión de esta dimensión en la conceptualización de la calidad de servicio.

2. **La calidad del entorno del servicio.** La influencia que el entorno físico tiene en las evaluaciones del cliente sobre el servicio, ha sido considerada en muchas investigaciones (Baker, 1986; Baker, Grewal y Parasuraman, 1994; Bitner, 1990, 1992; Spangenberg, Crowley y Henderson, 1996; Wakefield, Blodgett y Sloan, 1996). Desde el momento en que los servicios son intangibles y requieren que el cliente esté presente durante el proceso de producción, el entorno que rodea al servicio se convierte en un elemento que puede tener una gran influencia en la percepción de calidad por parte del cliente. Bitner (1992) se refiere al entorno del servicio en términos de "servicescape".
3. **La calidad del resultado.** Existe un elevado consenso en la literatura en considerar que la dimensión técnica de la calidad de servicio afecta de forma significativa a las percepciones del cliente (Carman, 2000; Grönroos, 1982, 1984; Rust y Oliver, 1994). Grönroos define esta dimensión en términos de lo que se le da al cliente —o lo que se queda el cliente— cuando el proceso de producción finaliza. Czepiel, Solomon y Surprenant (1985) consideran el resultado técnico como el servicio "real" y, señalan que es un determinante en la valoración de la calidad del servicio. Rust y Oliver (1994) se refieren al resultado del servicio como al "producto del servicio" y sugieren que es la característica más importante que los clientes evalúan tras la prestación del servicio.

En un **segundo nivel** podemos ver como:

1. La dimensión "**calidad de la interacción**", a su vez, se descompone en tres subdimensiones:
 - 1.1. Las **actitudes**
 - 1.2. Los **comportamientos**
 - 1.3. La **profesionalidad o pericia del personal de contacto con el cliente.** Las cuales ya disfrutaban en la literatura de un cierto soporte que las avala. En este sentido, Czepiel, Solomon y Surprenant (1985) sugieren que la actitud, el comportamiento y las destrezas del proveedor del servicio definen la calidad del servicio entregado y, en última instancia, afecta a lo que los clientes consideran como un encuentro satisfactorio. De forma similar, Bitner, Booms y Tetreault (1990) dividen la interacción empleado-cliente en tres aspectos distintos: conducta, acciones y destrezas de los empleados en resolver incidentes en los servicios. Por otra parte, Grönroos (1990) también sugiere que las actitudes, el comportamiento y las destrezas del personal son tenidas en cuenta en las valoraciones de calidad. Finalmente, Bitner (1990) propone que las actitudes y el comportamiento del proveedor del servicio influyen en gran medida en las percepciones del cliente sobre la calidad funcional.
2. A su vez, la dimensión "**calidad del entorno del servicio**" se ve influenciada por tres factores o subdimensiones, algunas de las cuales han sido ya

avaladas en investigaciones previas (Baker, 1986; Baker, Grewal y Parasuraman, 1994; Bitner, 1992):

- 2.1. **Las condiciones del ambiente.** Esta primera subdimensión se refiere a aspectos no visuales como pueden ser la temperatura, el olor y la música.
 - 2.2. **El diseño.** Esta segunda subdimensión se refiere a la disposición (layout) o la arquitectura del entorno y puede ser tanto funcional (por ejemplo, práctico) como estético (por ejemplo, agradable visualmente).
 - 2.3. **Los factores sociales**¹. Esta última dimensión hace referencia al número y tipo de personas que están presentes en el encuentro del servicio así como sus comportamientos. La influencia negativa de un público indisciplinado o el alboroto causado por un niño llorando son ejemplos que se englobarían en esta categoría.
3. Respecto a la dimensión "**calidad del resultado**", a pesar de que en la literatura del marketing de servicios se reconoce ampliamente su importancia, se aprecia una falta de trabajos empíricos que identifiquen los atributos que la definen o, lo que es lo mismo, que identifiquen las subdimensiones de la misma. Según el estudio cualitativo realizado por Brady y Cronin, la calidad del resultado estaría, a su vez, determinada por tres subdimensiones:
 - 3.1. **El tiempo de espera.** El tiempo de espera ejerce una notable influencia en la percepción de la *calidad del resultado*. Algunas investigaciones previas ya pusieron de manifiesto ese argumento, por ejemplo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) mostraron como los clientes identificaban la puntualidad en el servicio como una parte integral de sus valoraciones globales sobre el mismo. Houston, Bettencourt y Wemger (1998) también incorporaron la variable "tiempo de espera" en su análisis de la calidad de servicio y comprobaron como ésta se convertía en un importante antecedente de la misma.
 - 3.2. **Los elementos tangibles.** En relación a esta segunda subdimensión, la teoría sugiere que los clientes utilizan alguna evidencia tangible del servicio como una aproximación para valorar su resultado. En este sentido, recordemos que Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) ya mostraron, también, como la tangibilidad es uno de los factores o criterios que los clientes consideran cuando forman sus percepciones de calidad.
 - 3.3. **La valencia.** Esta tercera subdimensión hace referencia a la esencia del resultado del servicio más allá del tiempo de espera y de los elementos tangibles. Es decir, la valencia englobaría los atributos que determinan si los clientes creen que el resultado del servicio es bueno o malo, sin tener en cuenta en su evaluación cualquier otro aspecto de la experiencia. Por ejemplo, imaginemos un cliente que se diri-

¹ Quizás esta última subdimensión es la que dispone de menos evidencia en la literatura. Baker (1986) la identifica en su investigación, pero algunos investigadores no están de acuerdo.

ge a un banco para preguntar por un préstamo hipotecario. En este caso, si el préstamo no es aprobado el desempeño del servicio podría ser irrelevante. De modo que muchos de los factores de esta subdimensión, probablemente, estarán fuera del control directo de la gestión del servicio a pesar de influir en las percepciones del mismo. Otros ejemplos en lo que esto podría ocurrir son: en los eventos deportivos (cuando se pierde el partido), en los servicios prestados por abogados (cuando se pierde el caso), en los servicios de reparaciones (cuando el daño es irreparable) o en el servicio de vuelo de una compañía aérea (cuando sopla un fuerte viento). En estos casos, el cliente podría tener una percepción positiva de cada dimensión de la calidad de servicio, pero una valencia negativa del resultado podría, en última instancia, llevar a una experiencia de servicio desfavorable. De modo que esta dimensión "buena/mala" del resultado del servicio es llamada valencia y refleja en qué grado el objeto de interés es considerado favorable o desfavorable.

Finalmente, a un **tercer nivel**, Brady y Cronin utilizan algunas de las dimensiones de la calidad de servicio propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) —la perspectiva americana— para refinar la definición de las subdimensiones. Ya que estas dimensiones o factores (la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía) han tenido desde siempre un amplio reconocimiento en la literatura. Aunque, como ya se ha comentado anteriormente, también es cierto que el debate acerca del número de dimensiones o factores a considerar (cinco, cuatro, tres...) continúa vigente. Concretamente, el estudio cualitativo llevado a cabo revela que la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía sirven como descriptores de las nueve subdimensiones de la calidad de servicio (figura 2.8).

Para finalizar debemos destacar que esta nueva forma de conceptualizar la calidad de servicio además de reconocer mejor la complejidad de la misma, también intenta conciliar las dos perspectivas aparentemente conflictivas que han predominado en la literatura. Según Brady y Cronin, las dos perspectivas son correctas pero la una sin la otra resultan incompletas. La perspectiva nórdica define la calidad de servicio utilizando términos globales, mientras que la perspectiva americana utiliza términos descriptivos. Ambas perspectivas destacan aspectos importantes de la calidad de servicio pero ninguna de ellas captura plenamente el concepto.

El modelo propuesto por Brady y Cronin supone un esfuerzo adicional por integrar las dos escuelas y dar un paso más en la conceptualización de la calidad de servicio. Los autores señalan que la calidad de servicio es un concepto multidimensional y con distintos niveles, aportando evidencia empírica de ello.

2.5. CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), a partir de las investigaciones realizadas sobre la conceptualización de la calidad de servicio, desarrollan un modelo

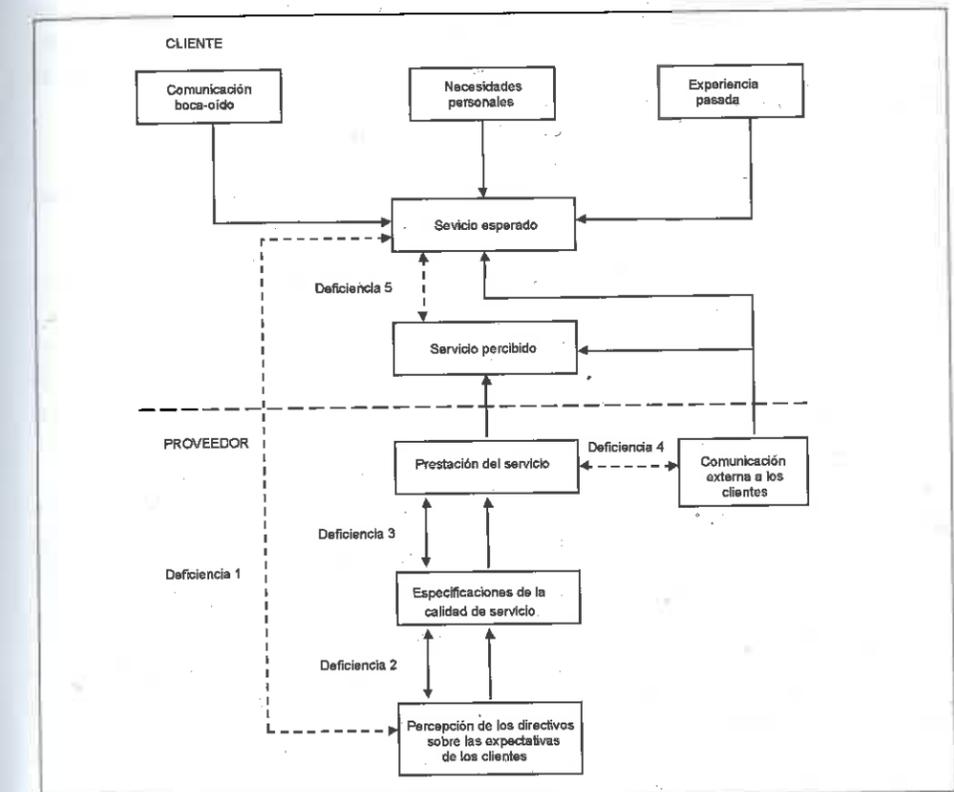
conocido como el *Modelo del Análisis de las Deficiencias* o el *Modelo de los Gaps*, con el propósito de analizar los orígenes de los problemas de calidad y ayudar a comprender como solucionarlos.

En dicho modelo, los autores plantean una vinculación entre las deficiencias que los clientes perciben en la calidad del servicio y las deficiencias internas de la organización. Ello implica que las deficiencias en la prestación del servicio pueden impedir que las percepciones de los clientes sean de alta calidad.

Como puede verse en la figura 2.9, la parte superior del modelo incluye fenómenos relacionados con el cliente mientras que la parte inferior muestra fenómenos relacionados con el proveedor del servicio.

El modelo muestra, en primer lugar, como surge la calidad de servicio: el cliente compara el servicio esperado con el servicio recibido. Los factores clave que determinan el servicio esperado (las expectativas) son la comunicación boca-oido, las necesidades personales, la experiencia pasada y las comunicaciones externas realizadas por el proveedor del servicio.

Figura 2.9. Modelo del Análisis de las Deficiencias



Fuente: Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985 p. 44).

En segundo lugar, el modelo muestra cuáles son los factores causantes de las deficiencias internas de la organización que contribuyen a los bajos niveles de calidad de servicio percibidos por los clientes:

- *Deficiencia 1:* discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes.
- *Deficiencia 2:* discrepancia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad de servicio.
- *Deficiencia 3:* discrepancia entre las normas de calidad de servicio y el servicio realmente ofrecido.
- *Deficiencia 4:* discrepancia entre el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

Finalmente los autores vinculan las percepciones de baja calidad de servicio, es decir, la *Deficiencia 5* o discrepancia entre el servicio recibido y servicio esperado, con estas cuatro deficiencias.

A continuación pasamos a comentar de forma más detallada cada una de las deficiencias internas de la organización que originan un servicio deficiente, deteniéndonos especialmente en el análisis de los principales factores causantes de las mismas y señalando algunas soluciones que ayuden a eliminarlas.

DEFICIENCIA 1: La discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la dirección sobre dichas expectativas.

Conocer cuáles son las expectativas de los clientes es, sin duda alguna, el primer y más importante paso para conseguir prestar un servicio de calidad. La dirección de la empresa debe tener muy claro que es lo que los clientes esperan del servicio. En esta primera discrepancia se analizan las diferencias que existen entre lo que los clientes esperan y lo que los directivos de la organización creen o perciben que los clientes esperan.

Pues bien, cuando la dirección de la empresa no comprende realmente cuáles son las expectativas de sus clientes, ello puede provocar el inicio de una cadena de malas decisiones que generan como resultado una percepción de baja calidad del servicio. Esta deficiente comprensión por parte de los directivos de las expectativas y preocupaciones reales de los clientes provocará muy probablemente que el servicio prestado no consiga satisfacer plenamente sus expectativas.

Factores causantes:

Según los autores, entre los principales factores causantes de esta primera deficiencia estarían:

- *La inexistencia de una cultura orientada a la investigación en marketing:* que se evidencia con la insuficiente investigación en marketing, el uso inadecuado de las investigaciones realizadas así como la falta de interacción entre los directivos y los usuarios del servicio.
- *Una inadecuada comunicación desde el personal de contacto con el cliente hacia la dirección de la empresa.*
- *La existencia de excesivos niveles jerárquicos en la organización:* que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos de más alto nivel.

Soluciones:

- Investigar las expectativas de los usuarios del servicio mediante distintos métodos, como pueden ser: la gestión estratégica de las reclamaciones y quejas de los clientes, la investigación sobre los deseos de los clientes en sectores similares, la investigación de clientes intermedios, la realización de estudios en profundidad a clientes importantes, la creación de paneles de clientes, etc.
- Establecer mecanismos para que los directivos conozcan con más detalle las investigaciones llevadas a cabo y las conviertan en acciones específicas.
- Incrementar la interacción entre los niveles directivos de la organización y los clientes. Además, es importante que cuando los clientes quieran acceder a la dirección de la empresa, perciban que ese acceso es ágil, cómodo y exento de dificultades.
- Potenciar la comunicación vertical ascendente desde el personal de contacto con el cliente hacia la alta dirección. Para ello pueden utilizarse varios mecanismos, algunos de ellos formales como, por ejemplo, la elaboración de informes y otros informales, por ejemplo, mediante conversaciones.
- Reducir el número de niveles jerárquicos entre la alta dirección y el personal de contacto con el cliente, lo que permitiría aumentar la flexibilidad y creatividad de la empresa para adaptarse a las nuevas exigencias, al mismo tiempo que mejoraría la comunicación.

DEFICIENCIA 2: La discrepancia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.

Una vez que la dirección ha entendido con exactitud lo que esperan sus clientes, deben afrontar un segundo reto: utilizar esos conocimientos para establecer las especificaciones de calidad en la empresa.

En esta segunda deficiencia se analiza la discrepancia que existe entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las normas que se establecen para prestar el servicio.

Debido a la propia naturaleza de los servicios, establecer normas o especificaciones de calidad no es una tarea fácil pero ello no significa que sea imposible.

Factores causantes:

- *La falta de compromiso con la calidad por parte de la dirección:* se trata de analizar hasta que punto la calidad de servicio es un objetivo estratégico para la dirección de la empresa. Cuando los directivos de más alto nivel no se comprometen con la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente, dirigen los recursos de la organización hacia otros objetivos, no establecen sistemas que promuevan las iniciativas internas para mejorar la calidad y no entienden que esos esfuerzos para mejorar la calidad van a tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.
- *La sensación generalizada de que es imposible satisfacer los deseos de los clientes:* esta percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización.
- *La dificultad de encontrar normas precisas de servicio:* la traslación de las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes en normas específicas que aseguren elevados niveles de calidad depende del grado en que las tareas que han de ser realizadas para prestar el servicio puedan ser normalizadas, es decir, convertidas en actividades rutinarias. Algunos directivos creen que los servicios no pueden ser normalizados ya que para conseguir una elevada calidad es necesario prestar un servicio personalizado, a la medida del cliente. Pero realmente, muchas de las tareas necesarias para su prestación son rutinarias, de modo que para este tipo de tareas es fácil establecer y cumplir eficazmente normas estándar.
- *La falta de objetivos basados en los estándares del cliente:* se trata de analizar hasta que punto los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas o estándares del cliente en vez de estar basados en los estándares de la empresa. Es fundamental que los objetivos establecidos estén basados en las demandas y expectativas de los clientes.

Soluciones:

- Conseguir un fuerte compromiso y liderazgo tanto por parte de la alta dirección como de los directivos intermedios. Mediante una formación adecuada y el establecimiento de incentivos, los directivos de nivel medio pueden llegar a percibir que sus esfuerzos por mejorar la calidad de servicio son recompensados.
- Fomentar una actitud abierta a las innovaciones: ser receptivo y buscar activamente nuevas vías para prestar un mejor servicio a los clientes.
- Convertir algunas de las tareas que requiere el servicio en actividades estándar, ya sea mediante la tecnología o perfeccionando los procedimientos de trabajo. Aunque los servicios se diseñen a la medida de cada clien-

te, siempre existe una parte de los mismos que es repetitiva y por tanto susceptible de normalizar. Normalizar dichas actividades va a permitir disponer de más tiempo para atender de forma personalizada al cliente.

- Establecer objetivos específicos para satisfacer las expectativas de los clientes. Dichos objetivos deben ser aceptados por los empleados, ser concretos, claros y realistas y, además, deben ir acompañados de un sistema de información que permita su medición y control.

DEFICIENCIA 3: La discrepancia entre las normas de calidad de servicio y el servicio realmente ofrecido.

En algunos casos, la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece normas de calidad correctas, pero a pesar de ello la prestación del servicio no se corresponde con lo que esperan los clientes, debido a que el personal de la empresa no tiene la capacidad y/o disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad esperados.

Las empresas que ofrecen servicios que son muy interactivos, que requieren una elevada participación de la labor humana y que se prestan en distintas localidades son especialmente vulnerables a esta deficiencia en la realización del servicio. La importancia del personal de contacto para conseguir el nivel de calidad deseada queda claramente reflejada en esta tercera deficiencia.

Factores causantes:

- *La ambigüedad en las funciones:* dicha ambigüedad se produce cuando los empleados no tienen la información o la formación suficiente para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto de trabajo. Los empleados muestran serias dudas respecto a lo que los supervisores o directivos esperan de ellos, no disponen del entrenamiento o la experiencia necesaria para prestar el servicio tal y como los clientes esperan y, además, no saben como sus actuaciones serán evaluadas o recompensadas.
- *Los conflictos funcionales:* este factor se refiere a la percepción de los empleados de que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que tienen que servir. Dichos conflictos pueden ser el resultado de las presiones ejercidas por la dirección al otorgar mucha más importancia a objetivos de ventas que a objetivos de calidad en el servicio, así como también pueden ser originados por puestos de trabajo sobrecargados por tener demasiados clientes que atender.
- *La falta de coherencia entre los empleados y sus funciones:* muchas veces se producen problemas con el servicio debido a que no existe la coherencia necesaria entre el personal y sus funciones o puestos de trabajo. Ello es debido a que el personal de contacto con el cliente, generalmente, tiende a estar situado en los niveles jerárquicos más bajos de la organización, a tener un bajo nivel de formación y a estar mal retribuidos. Por tanto, es

muy probable que no dispongan del lenguaje, de las habilidades interpersonales u otras técnicas que son necesarias para servir de manera eficaz al cliente. Además, suele ser frecuente que los directivos no dediquen la suficiente atención o los recursos necesarios para conseguir un proceso de selección y contratación de personal eficaz.

- *La falta de coherencia entre la tecnología y las funciones:* la prestación de un servicio de elevada calidad depende en gran parte de que la tecnología que utilicen los empleados para realizar sus funciones sea la apropiada. La tecnología y los equipos, como los ordenadores y los equipos de diagnóstico, permiten aumentar los niveles de actuación de los empleados del sector servicios. Los equipos inadecuados y los errores mecánicos pueden interferir seriamente la actuación de los empleados.
- *Sistemas de control y supervisión inadecuados:* en muchas organizaciones de servicios, el desempeño o rendimiento del personal de contacto con el cliente se calcula según los resultados obtenidos (por ejemplo, ventas realizadas, número de operaciones), en vez de utilizar medidas de calidad en la prestación del servicio. Dichas medidas resultan inadecuadas o insuficientes, en términos generales, para medir la actuación de los empleados.
- *La falta de control percibido:* las reacciones de los empleados ante situaciones de mucha tensión dependerá de hasta qué punto éstos perciban que pueden controlar la situación. El concepto de control percibido implica la capacidad de respuesta ante situaciones adversas y la capacidad de escoger el resultado o meta que se quiere alcanzar. Cuando el personal de contacto no percibe un sentido de autocontrol sobre la calidad del servicio prestado, se siente incapaz de ayudar a los clientes y muy poco motivado.
- *La falta de sentido de trabajo en equipo:* el valor del trabajo en equipo se convierte en un tema fundamental para conseguir un elevado nivel de calidad de servicio. Se trataría, también, de analizar aspectos como hasta que punto los empleados ven a los otros empleados como clientes, o hasta que punto los empleados se sienten personalmente implicados y comprometidos con la empresa.

Soluciones:

- La alta dirección de la empresa deberá esforzarse por describir de forma clara las tareas que deben realizar los empleados. Para conseguirlo pueden utilizarse distintos mecanismos: (1) una comunicación frecuente que informe de lo que se debe hacer, así como de los objetivos y de la filosofía de la empresa; (2) un sistema de retroalimentación que permita al empleado conocer si las tareas son realizadas tal como la dirección pretende; y (3) generando confianza y capacidad para el desempeño de las funciones a través de formación (formación técnica, de relaciones interpersonales, etc.)
- Deben buscarse nuevas formas de incentivar a los empleados, dando prioridad a objetivos de calidad y satisfacción del cliente, en lugar de las metas de eficiencia interna.

- Introducir variaciones en las tareas que realizan los empleados o incrementar el número de descansos. Ello va a permitir atenuar los problemas de sobrecarga en el puesto de trabajo cuando no sea posible contratar más personal, así como reducir el absentismo de los empleados.
- La empresa debe procurar que el personal de contacto con el cliente sea seleccionado de forma rigurosa, así como ofrecerle la posibilidad de formarse y promocionarse a puestos más altos en la organización.
- La empresa debe ofrecer al personal de contacto con el cliente los equipos e instrumentos necesarios para poder prestar un servicio de calidad.
- Introducir un sistema de supervisión y control que consiga motivar a los empleados, por ejemplo, recompensando mediante incentivos monetarios o programas de reconocimiento la excelencia en el servicio.
- Delegar autoridad en el personal de contacto con el cliente. Es importante que los directivos permitan que el personal de contacto con el cliente pueda tomar ciertas decisiones, ya que ello va a permitir no solamente que aumente la percepción de control y la motivación del personal, sino que también se puedan resolver muchos de los problemas en el servicio de una forma más ágil y rápida.
- Fomentar el espíritu del trabajo en equipo, que los empleados y directivos colaboren hacia una meta común. Los círculos de calidad podrían ayudar a conseguirlo.

DEFICIENCIA 4. La discrepancia entre el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes sobre éste.

Una comunicación precisa y apropiada, que no prometa en exceso y que presente correctamente la realidad de la empresa, juega un papel esencial en la determinación de la calidad percibida por el cliente. La diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas, adoptando la forma de promesas exageradas y/o falta de información sobre los esfuerzos llevados a cabo para mejorar la prestación, pueden afectar fuertemente la percepción del cliente sobre la calidad de servicio.

Factores causantes:

- *Deficiencias en la comunicación horizontal especialmente entre operaciones, marketing y recursos humanos:* la comunicación entre las distintas áreas funcionales de la empresa es necesaria para conseguir los objetivos comunes de la organización. En aquellas empresas en las que la comunicación entre las distintas áreas funcionales no es efectiva se pone en peligro la calidad de servicio. Estas deficiencias aparecen, por ejemplo, cuando las decisiones de publicidad se toman sin tener en cuenta el área de operaciones, cuando los vendedores elevan demasiado las expectativas sobre el servicio o cuando las actividades del departamento de recursos humanos no se adaptan a las necesidades del servicio.

- *Diferencias en las políticas y procedimientos que se siguen en las distintas sucursales:* otra forma de coordinación central orientada a proporcionar a los clientes un elevado nivel de servicio es la de mantener coherencia y consistencia en todas las políticas y procedimientos que se apliquen en las distintos centros o sucursales de la empresa.
- *Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas:* debido a la gran rivalidad existente entre las empresas del sector servicios, muchas de ellas sienten una gran presión por captar más clientes. Para conseguirlo, las empresas tienden a prometer en exceso ya sea en el proceso de venta, en la publicidad o en otras comunicaciones externas. Aunque en un primer momento, elevar las expectativas de los clientes a niveles irreales pudiera generar más negocio, luego inevitablemente conducirá a la insatisfacción y disgusto del cliente, viéndose seriamente amenazada la continuidad de la relación.

Soluciones:

- Pedir opinión al personal de contacto con el cliente sobre la manera de llevar a cabo la prestación del servicio, así como dar a conocer las campañas publicitarias al personal antes de su emisión.
- Potenciar canales de comunicación tanto formales (como las reuniones de trabajo y la planificación conjunta) como informales que permitan conseguir una mayor comprensión entre los distintos departamentos.
- En relación al área de recursos humanos, puede introducirse en la estructura organizativa de la empresa un staff de coordinación que potencie el papel que juegan el área de marketing y de operaciones como clientes internos de formación y motivación.
- Crear mecanismos que desarrollen la homogeneidad del nivel de servicio, como pueden ser manuales operativos comunes o programas de formación centralizados.
- Conseguir unas comunicaciones externas idóneas. Para ello deben tenerse en cuenta los requisitos de centrarse en las dimensiones de la calidad de servicio más importantes para los clientes y de reflejar con exactitud lo que el cliente realmente recibe.

DEFICIENCIA 5. La discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido.

Esta última deficiencia representa las discrepancias que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio que esperaba recibir y la percepción sobre el servicio recibido. De donde se deduce que la calidad de servicio consiste en una comparación entre las expectativas y las percepciones del cliente. Como ya se ha comentado anteriormente, los factores básicos que determinan las expectativas de los clientes son: la comunicación boca-oído, las necesidades personales, la experiencia y la comunicación externa realizada por la empresa.

Los autores del modelo especifican que esta última deficiencia es función de las anteriores:

$$GAP 5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

Por tanto, si los directivos de la empresa desean mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, es decir, disminuir la deficiencia 5, deberán disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible. Mientras se produzcan estas deficiencias internas de la organización, los clientes percibirán una pobre calidad de servicio.

2.6. ESCALAS DE MEDIDA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Una vez definido el concepto de calidad de servicio, el siguiente paso es preguntarnos cómo ésta puede ser medida de una forma válida y fiable. Responder a esa cuestión supone un gran reto para los investigadores del ámbito de los servicios, ya que la propia naturaleza de los servicios —especialmente su intangibilidad y su simultaneidad en la producción y el consumo— dificultan enormemente el proceso de medición, tal y como ya avanzábamos en el primer capítulo. Los servicios a diferencia de los bienes tangibles no pueden ser llevados a un laboratorio para analizar su nivel de calidad, es mucho más complejo.

En el intento por medir la calidad de servicio percibida por el cliente, dos de las escalas de mayor difusión han sido la escala *Servqual* y la escala *Servpref* como crítica a la anterior. Las cuales son comentadas a continuación.

2.6.1. La escala SERVQUAL

Entre las investigaciones más relevantes en este ámbito debemos volver a destacar la realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que junto al modelo conceptual del "Análisis de las Deficiencias" desarrollan una escala múltiple (escala con varios ítems), llamada SERVQUAL, que intenta medir la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación de un servicio.

Una primera versión de la escala *servqual* incorporó diez dimensiones, incluyendo 97 ítems. Investigaciones posteriores, aplicando la escala en diferentes tipos de servicios, indicaron la necesidad de eliminar algunos de los ítems y varias de las dimensiones propuestas en un primer momento, obteniendo como resultado una escala modificada que contiene 22 ítems agrupados en cinco dimensiones: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Desde la escala original se han producido diversas mejoras, modificaciones y actualizaciones no sólo relativas al número de dimensiones (Parasuraman, Zeit-

haml y Berry, 1988), sino también en la redacción de los ítems de la escala (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991) e inclusión de la ponderación de las dimensiones (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

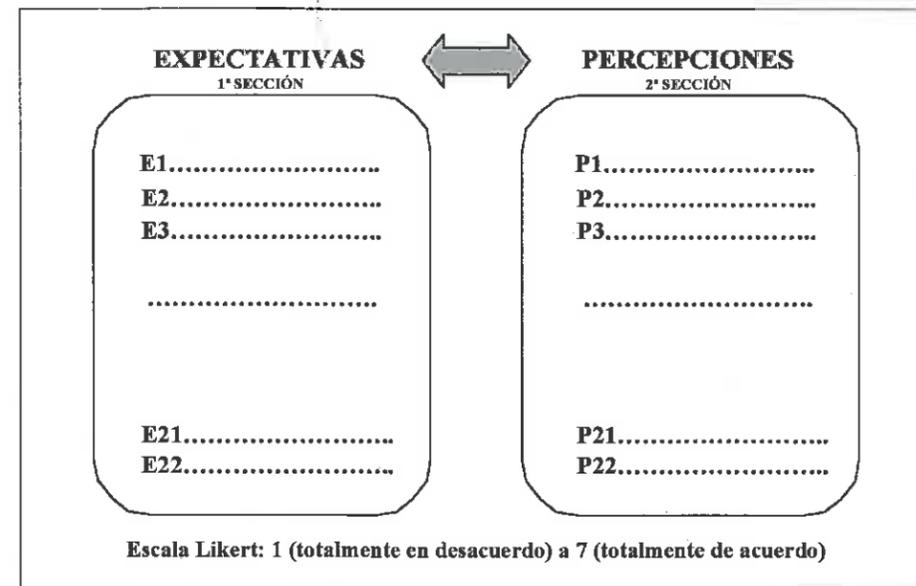
La escala *servqual* propone, en su forma final, dos secciones que son valoradas a través de una escala likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo):

- (1) La **primera sección**, dedicada a las *expectativas*, contiene 22 ítems dirigidos a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio.
- (2) La **segunda sección**, dedicada a las *percepciones*, se estructura también en 22 ítems con la intención de medir la percepción de calidad del servicio entregado por una empresa concreta.

De modo que para evaluar la calidad de servicio será necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que los clientes asignan a los diferentes pares de declaraciones (expectativas-percepciones). Es decir:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{puntuación de las percepciones (sección 2ª)} - \text{puntuación de las expectativas (sección 1ª)}.$$

Figura 2.10. Estructura escala SERVQUAL: sección 1ª y 2ª



Nótese que los 22 ítems o declaraciones utilizados en la escala, tanto en la sección de las expectativas como en la sección de las percepciones, recogen aspectos relativos a las distintas dimensiones o criterios que los clientes tienen en cuenta

cuando evalúan un servicio. Así, por ejemplo, los primeros cuatro ítems o declaraciones son indicadores de la dimensión tangibilidad, los tres siguientes pretenden captar la dimensión de la fiabilidad, y así sucesivamente (tabla 2.1).

Tabla 2.1. Ítems o declaraciones correspondientes a cada criterio

Dimensión o criterio	Ítems correspondientes al criterio	Nº de ítems por criterio
TANGIBILIDAD	Ítems o declaraciones 1 a 4	4
FIABILIDAD	Ítems o declaraciones 5 a 9	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Ítems o declaraciones 10 a 13	4
SEGURIDAD	Ítems o declaraciones 14 a 17	4
EMPATÍA	Ítems o declaraciones 18 a 22	5

Además, los autores sugieren la utilización de una **tercera sección** destinada a cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia de las cinco dimensiones: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; utilizando para ello una escala de 100 puntos a distribuir entre las mismas (figura 2.11). Esta información nos permite disponer del instrumento *servqual* ponderado.

Figura 2.11. Estructura escala SERVQUAL: sección 3ª



De modo que con la escala *servqual* podemos alcanzar dos tipos de puntuaciones: (1) una puntuación no ponderada, que mostraría el promedio simple de la puntuación de los cinco criterios; y (2) una puntuación ponderada, es decir, un promedio que toma en consideración el peso relativo que los clientes asignan a cada criterio.

Por otra parte, debemos señalar que el significado del concepto *expectativa* en la escala *servqual* se ha ido redefiniendo, así en la primera versión de la escala (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) se pidió a los encuestados que expresaran el grado en que estaban en acuerdo o desacuerdo en relación a una serie de atributos que "ese tipo de empresa debería tener". Mientras que en la versión modificada (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991) se cambió ligeramente pasando a preguntar: el grado en que los encuestados estaban en acuerdo o desacuerdo en relación a una serie de atributos que "las empresas excelentes tendrían".

También puede notarse que la aproximación utilizada por la escala *servqual* intenta medir las expectativas hacia empresas o servicios en general, mientras que en el caso de las investigaciones en el campo de la satisfacción se tiende más a medir las expectativas hacia una empresa, servicio o transacción específica.

Pese a las numerosas críticas que ha recibido la escala *servqual*, continúa siendo uno de los instrumentos más populares y más utilizados para medir la calidad de servicio; convirtiéndose en un punto de referencia ineludible en los trabajos académicos sobre el tema.

Las críticas más relevantes provienen fundamentalmente de la utilización de las expectativas (Bigné, Martínez, Miquel y Belloch, 1996). Aunque también ha recibido algunas críticas de carácter más operativo, como las realizadas por Buttle (1996) centradas en aspectos como:

- la utilización de escalas Likert de siete puntos,
- la confusión a que puede dar lugar dos preguntas similares (expectativas y percepciones) en un mismo cuestionario,
- la utilización de frases en sentido negativo,
- el no centrarse en los "momentos de verdad", y
- el número, tipo y redacción de los ítems.

2.6.2. La escala *servpref*

Cronin y Taylor (1992 y 1994) estudiaron varios aspectos relativos a la medida de la calidad de servicio. Concretamente investigaron la capacidad de una escala basada exclusivamente en el resultado: la escala SERVPREF. Ya que, según dichos autores, la conceptualización y forma de operar la calidad de servicio propuesta por el modelo *servqual* era inadecuado y, además, existía muy poco apoyo teórico e evidencia empírica sobre ello.

Así, Cronin y Taylor (1992, 1994) y Babakus y Boller (1992) en su debate académico con los autores del modelo *servqual* centran su crítica fundamentalmente en la consideración de las expectativas del cliente para medir la calidad de servicio. Y proponen el modelo *servpref*, que no incorpora el concepto de las expectativas. Tales autores concluyen que una medida de la calidad de servicio

basada en las percepciones o el resultado podría ser una mejor alternativa para medir dicho concepto.

Figura 2.12. Escala SERVPREF

PERCEPCIONES

P1.....

P2.....

P3.....

.....

P21.....

P22.....

Escala Likert: 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)

Nótese que la escala *servpref* se basa en la escala *servqual*, pero considerando únicamente la primera sección relativa a las percepciones del cliente sobre el servicio recibido. De modo que la escala estaría formada por 22 ítems que sirven como indicadores de las distintas dimensiones o criterios que los clientes consideran al evaluar el servicio. Los diferentes ítems de la escala son valorados a través de una escala likert de 7 puntos, desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). En la tabla 2.2 se expone dicha escala.

Otros autores como Brown, Churchill y Peter (1993) se suman a la crítica de la escala *servqual* por lo que se refiere al hecho de utilizar las expectativas para medir la calidad de servicio, señalando que las expectativas no aportan información suplementaria a la ya contenida en la sección dedicada a las percepciones de la escala *servqual*. Además, también consideran que las expectativas, por su naturaleza, siempre tendrán tendencia a alcanzar un valor elevado de por sí, y por tanto su consideración no resulta de gran utilidad.

En la misma línea, Teas (1993) critica el papel de las expectativas no sólo desde un punto de vista operativo sino también conceptual, en el sentido de que la conceptualización última que adopta el término *expectativa* en la escala *servqual* puede ser problemática en cualquiera de sus distintas interpretaciones.

Tabla 2.2. ESCALA CALIDAD DE SERVICIO²**Tangibilidad**

1. XYZ tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de XYZ son cómodas y visualmente atractivas.
3. Los empleados de XYZ tienen una apariencia pulcra.
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ son visualmente atractivos.

Fiabilidad

5. Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6. Cuando tengo un problema en XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.
7. Habitualmente XYZ presta bien el servicio.
8. XYZ presta su servicio en el tiempo acordado.
9. En XYZ, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos.

Capacidad de respuesta

10. Los empleados de XYZ informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio.
11. Los empleados de XYZ ofrecen un servicio rápido y ágil.
12. Los empleados de XYZ siempre están dispuestos a ayudarle.
13. Los empleados de XYZ le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.

Seguridad

14. El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.
15. Me siento seguro en las transacciones que realizo con XYZ.
16. Los empleados de XYZ son siempre amables.
17. Los empleados de XYZ tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas.

Empatía

18. Los empleados de XYZ, le hacen un seguimiento personalizado.
19. En XYZ tienen un horario adecuado.
20. Los empleados de XYZ ofrecen información y atención personalizada.
21. Los empleados de XYZ buscan lo mejor para los intereses del cliente.
22. Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas.

BIBLIOGRAFÍA

- BABAKUS, E. Y BOLLER, G.W. (1992): "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Business Research*, 24, pp. 253-268.
- BAKER, JULIE (1986): "The Role of Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective", in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Czepiel, John A. et al., eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 79-84.

² Los 22 ítems que aparecen en esta escala corresponden tanto a la escala *servpref* como a la sección segunda de la escala *servqual*, destinada a medir las percepciones del cliente sobre el servicio recibido. Nótese que en el caso de la escala *servqual*, además se incluiría también una primera sección dedicada a recoger las expectativas del cliente en relación a los mismos 22 ítems.