



Augusto Rodríguez Orejuela es Profesor Asistente de Marketing, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Actualmente desarrolla sus estudios de Doctorado en Marketing en la Universidad de Murcia, España.

E-Mail: arodriguez_88@yahoo.com

Elías Ramírez Plazas es Profesor Titular, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

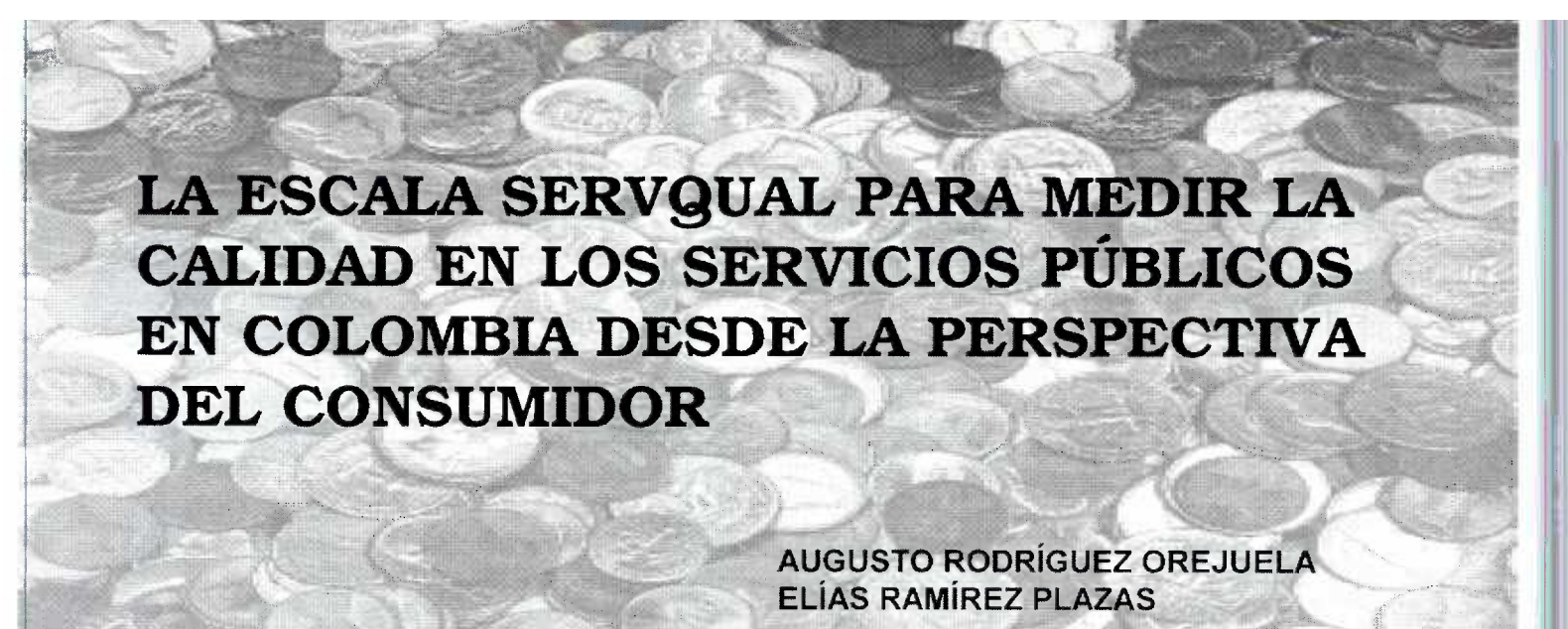
E-Mail: plazas@usurcolombia.com

RESUMEN

La medición de la calidad en los servicios públicos es un tema de creciente interés para los académicos y para la gerencia pública y privada. La escala SERVQUAL es un excelente instrumento de medición de la calidad en el servicio. Esta escala ha sido utilizada con gran éxito en diversas industrias de servicios en Europa y Norte América.

En este artículo presentamos la escala Servqual con sus 44 ítems para medir percepciones y expectativas, la metodología para su utilización y las distintas aplicaciones prácticas. Además de cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio, la escala SERVQUAL ofrece un conjunto de prestaciones que comprenden: Comparativos en el tiempo entre expectativas y percepciones, comparativos entre firmas competidoras, evaluación de la calidad en el servicio por segmentos de clientes y evaluación de la calidad en el servicio desde la percepción del cliente interno.

Palabras claves: Calidad en el servicio, Escala SERVQUAL



LA ESCALA SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN COLOMBIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

AUGUSTO RODRÍGUEZ OREJUELA
ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Este artículo presenta la escala SERVQUAL, de la Universidad de Texas (1988). Un instrumento fiable y válido para medir la calidad de los servicios públicos en Colombia, desde la perspectiva del cliente, diseñada por Parasuraman y sus colegas.

La utilización de la escala SERVQUAL permitirá llegar a mediciones confiables que pueden servir de base para la acción, seguimiento y supervisión del progreso de la calidad del servicio en el marco de los programas de garantía de la calidad que deben implementar las empresas de servicios públicos en Colombia. Los directivos podrán utilizar los resultados en varias formas: podrán identificar y clasificar, por orden, las dimensiones de la calidad del servicio claves para los clientes; podrán medir y comprender las necesidades y expectativas de los clientes acerca de la calidad del servicio y asegurarse si se está cumpliendo o no con dichas expectativas; se podrá identificar aquellas secciones, áreas, divisiones o sucursales con mejor desempeño de la calidad; igualmente comparar su propio desempeño con el de los competidores y anticiparse a las necesidades de los consumidores.

Diversas investigaciones acerca de la aplicación de la escala SERVQUAL concluyen que es la más utilizada para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. En particular Bigne et al. (1997) demuestran la fiabilidad de la escala SERVQUAL frente a la escala SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) para medir la calidad en tres servicios públicos: educación superior, transporte y salud. Además Bigne et al. (1997) consideran adecuada la aplicabilidad de la escala SERVQUAL en aquellos servicios públicos con competencia privada.

El presente artículo consta de cuatro partes a saber: calidad del servicio desde el punto de vista del consumidor, medición de la calidad en los servicios públicos, descripción de la escala SERVQUAL y aplicaciones de la escala SERVQUAL.

LA CALIDAD DEL SERVICIO: EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR

Para comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en el servicio, es necesario reconocer que los servicios presentan diferencias con los bienes físicos en la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas diferencias son la intangibilidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad (Gronroos, 1994).

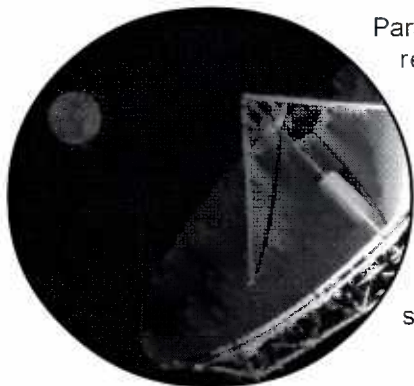
La **intangibilidad** significa que los servicios son prestaciones y experiencias más que objetos; resulta difícil, por tanto, establecer especificaciones previas para su elaboración que permitan estandarizar la calidad. Contrariamente a lo que acontece en la manufactura de bienes, en los servicios los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta.

La **heterogeneidad** significa que la prestación de un servicio varía de un productor a otro, de un consumidor a otro y de un día a otro. La calidad de la interacción que el personal de contacto establece con los clientes muy pocas veces puede ser estandarizado dentro de unas normas que permitan asegurar su calidad, como puede realizarse en una planta de productos manufacturados.

La **inseparabilidad** indica que no hay muchas diferencias entre la producción y el consumo y que la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (usualmente como resultado de la interacción cliente-proveedor), en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor

En principio hay dos formas básicas de concebir la calidad: una, desde el punto de vista del oferente del servicio, como adaptación a las especificaciones establecidas para la prestación, y otra desde la perspectiva del cliente.

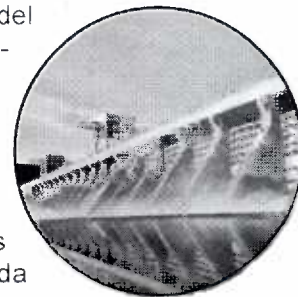
Desde la perspectiva del cliente, Parasuraman et al.(1988) y Zeithmal et al.(1988) definen la calidad como un "juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio". Posteriormente Parasuraman et al.(1985) plantean que la calidad resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones de la actuación de la organización prestadora del servicio".



Parasuraman et al.(1985) representan gráficamente el concepto de la calidad del servicio (Ver Figura 1), y sugieren que las expectativas de los clientes dependen de cuatro factores, a saber:

1. Comunicación boca-boca, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
 2. Las necesidades personales de los clientes.
 3. La extensión de las experiencias que han tenido con el uso de un servicio.
 4. Las comunicaciones externas de los proveedores del servicio.
- Grönroos (1994) concibe que el servicio percibido de-

pende directamente de la llamada "calidad técnica" (lo que se da) y de la "funcionalidad" (como se da), que tienen que ver con el desempeño técnico de la prestación del servicio y con el tratamiento dispensado al usuario en su interacción con los prestadores del servicio.



La calidad del servicio desde la óptica de las percepciones del cliente puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. La clave para asegurar una excelente calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes.

En la década del 80 Parasuraman et al.(1985) a partir de un estudio exploratorio, consistente en reuniones de grupo con consumidores y entrevistas en profundidad con directivos, identificaron diez criterios determinantes de la evaluación de la calidad del servicio. Zeithaml et al.(1990) en investigaciones posteriores encontraron un elevado grado de correlación entre algunas de estas variables, de manera que las consolidaron en cinco dimensiones para evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente, a saber:

- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos personal y materiales de comunicación.

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

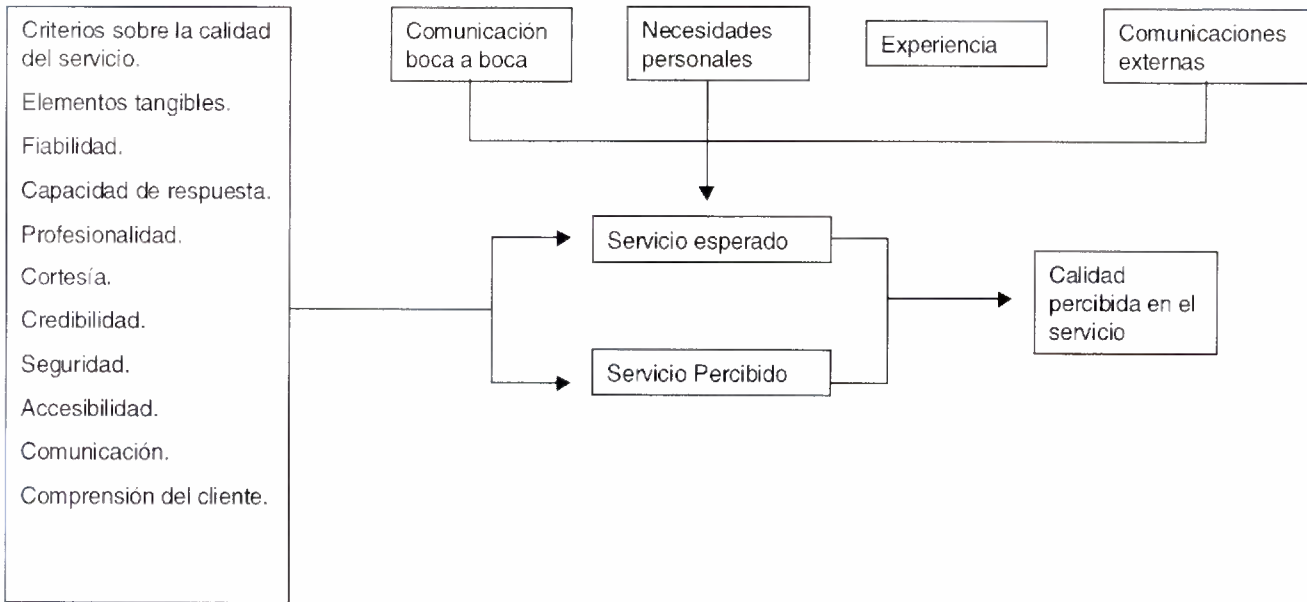
- **Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio oportuno.

- **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar confianza.

- **Empatía:** atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Para medir la satisfacción del cliente con diferentes aspectos de la calidad del servicio Parasuraman et al.(1988) desarrollaron un instrumento llamado SERVQUAL. Dicha escala consta de dos partes, una sobre expectativas y otra sobre percepciones; cada una presenta 22 ítem evaluados en una escala Likert de 7 puntos. Los clientes primero califican las expectativas del servicio en términos de las empresas excelentes y luego las percepciones de la empresa en cuestión. Las percepciones por debajo de las expec-

GRÁFICA No. 1 EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Fuente: *Calidad total en la gestión de servicios* (1993). Zeithaml, et al. p. 26

SERVICIO AL CLIENTE

tativas, son señal de una mala calidad; lo contrario indica una buena calidad.

LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

En la literatura de marketing de servicios se han reconocido, como instrumentos para medir la calidad del servicio, diferentes modelos. SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) y SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) son los modelos más estudiados. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas, mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

Diversos debates se han desarrollado en la literatura alrededor de qué instrumento es mejor para medir la calidad. Las replicas y contrarréplicas a los cuestionamientos pueden verse en los trabajos de Parasuraman et al. (1994) quienes defienden el modelo SERVQUAL. Y los trabajos de Cronin y Taylor (1994) y Teas (1994), críticos de esta escala.

Recientemente, Bigne et al. (1997) realizaron un estudio empírico que compara la fiabilidad y validez de estos dos instrumentos de medición de la calidad del servicio. Más concretamente, el estudio se centra en tres servicios públicos: salud, educación y transporte ferroviario de pasajeros y presenta cuatro conclusiones principales:

- SERVQUAL es la más utilizada en la medición de la calidad de los servicios públicos.
 - SERVQUAL es más fiable que SERVPERF para medir la calidad en los servicios públicos.
 - Hay multidimensionalidad del constructo calidad, de acuerdo con las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman et al. (1985).
 - SERVQUAL es fiable y tiene validez convergente respecto a las variables calidad global de los servicios y nivel de satisfacción, además de reconocer el carácter universal de las dimensiones de calidad.
- De acuerdo con la revisión de la literatura de marketing de servicios

y con los resultados del estudio de Bigne et al. (1997), se concluye que la escala SERVQUAL puede ser un instrumento válido y fiable para medir la calidad de los servicios públicos en Colombia.

ESCALA SERVQUAL

La escala SERVQUAL (Zeithaml et al., 1993), presentada en el anexo, es un instrumento de escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y la percepción que tienen los clientes con respecto a un servicio. Este instrumento puede ser aplicado en una amplia gama de servicios públicos.

SERVQUAL consta de cuatro partes. La primera son las expectativas y consta de 22 preguntas. La segunda son las percepciones y consta de 22 preguntas. La tercera tiene ocho preguntas y hace referencia a la importancia relativa de los cinco criterios. La cuarta es los datos sociodemográficos del encuestado.

Las 22 preguntas de las percepciones y de las expectativas, corresponden a los siguientes cinco criterios: Elementos tangibles (declaraciones 1 a 4), fiabilidad (declaraciones 5 a 9), capacidad de respuesta (declaraciones 10 a 13), seguridad (declaraciones 14 a 17) y empatía (declaraciones 18 a 22).

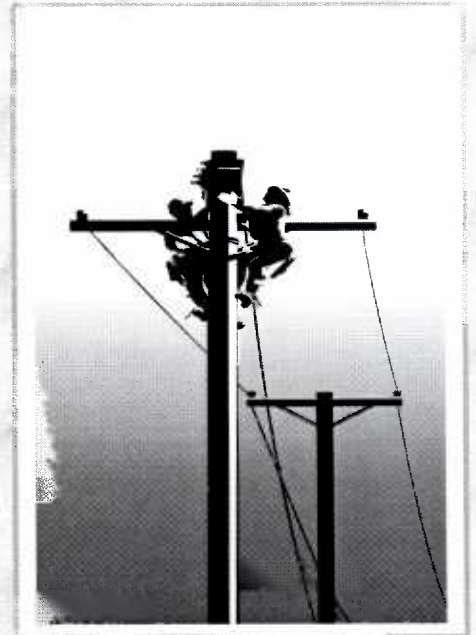
Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones entre expectativas y percepciones. También se puede estimar la puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios, todos los clientes al servicio de una empresa obteniendo un promedio de las puntuaciones individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios.

Por ejemplo, si N clientes responden a un sondeo SERVQUAL, el promedio de puntuaciones de SERVQUAL para cada criterio se obtiene siguiendo los dos pasos siguientes:

1. Para cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que correspondan a ese criterio.
2. Sume las puntuaciones individuales de los N clientes (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre N .

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser a su vez, promediadas (por ejemplo sumando y dividiendo por cinco) para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descrito con anterioridad).
2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión.



3. Para cada cliente, sume la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.

4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N clientes y divida el total entre N.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser a su vez, promediadas (por ejemplo sumando y dividiendo por cinco) para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descrito con anterioridad).

2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión.

3. Para cada cliente, sume la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.

4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N clientes y divida el total entre N.

APLICACIONES DE SERVQUAL

En las secciones anteriores señalamos que los datos obtenidos con la aplicación de la escala SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis y también para:

- Comparar en el tiempo expectativas y percepciones

La comparación entre expectativas y percepciones en el tiempo no sólo muestran cómo varían cronológicamente las diferencias que pudiesen existir entre ellas, sino que permite determinar si los cambios son consecuencias de variaciones en las expectativas, de modificaciones en las percepciones o de cambios en ambas. El gráfico de la figura 2 muestra el seguimiento de las expectativas y las percepciones de los clientes en la dimensión fiabilidad (se pueden elaborar gráficos similares para las demás dimensiones). El gráfico muestra que la calidad en el criterio fiabilidad se deterioró bruscamente en los períodos 4 y 5, debido, en apariencia, a un incremento importante de las expectativas que no estuvo acompañado por una mejoría en las percepciones.

- Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una empresa contra las puntuaciones de sus competidores

El formato de dos secciones de SERVQUAL, que muestra por separado las secciones correspondientes a las expectativas y a las

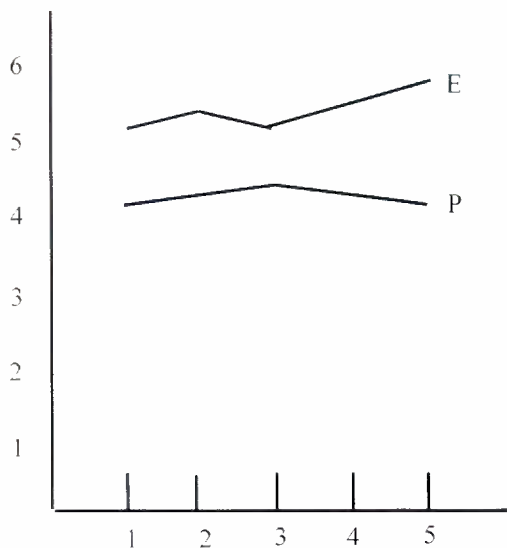
percepciones, es muy conveniente para medir la calidad del servicio de varias empresas. Esto se logra incluyendo preguntas sobre las percepciones que tienen los clientes respecto a cada una de las empresas que se desee estudiar. No es necesario repetir la sección de las expectativas para cada empresa. Una empresa puede, por lo tanto, adaptar fácilmente SERVQUAL y utilizarla para darle seguimiento a la calidad de su servicio, en comparación con el nivel de su principal competidor.

La figura 3 muestra el seguimiento del comportamiento de los competidores en el criterio fiabilidad. Si se elaboran gráficos similares para los demás criterios y para la medición global de la calidad del servicio, se pueden obtener valiosas ideas sobre los puntos fuertes y débiles relativos de la empresa y los cambios a lo largo del tiempo.

- Examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad

Una de las aplicaciones potenciales de SERVQUAL es para clasificar clientes de una empresa, en segmentos diferenciados en función de sus percepciones sobre la calidad del servicio (por ejemplo, alta, media, baja), que se obtienen a partir de sus puntuaciones SERVQUAL individuales. Estos segmentos pueden ser analizados en función: (1) de sus características sociodemográficas, psicológicas u otras; (2) de la importancia relativa de los cinco criterios en la determinación de sus percepciones sobre la calidad del servicio y (3), de las razones o causas de esas percepciones.

GRÁFICA No. 2
SEGUIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES



Fuente: *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Zeithaml, et al. p. 26

Por ejemplo, supongamos que una empresa determinó que un gran número de los encuestados con SERVQUAL se situaron en un nivel medio en lo que respecta a la percepción de la calidad de su servicio y que ese grupo de clientes, en función de los criterios sociodemográficos y psicográficos utilizados, conforma su objetivo de mercado más importante. Igualmente se determinó que la fiabilidad y la seguridad son los criterios de calidad a los que le atribuyen mayor importancia y que, basados en las puntuaciones atribuidas a los distintos elementos que integran esos criterios, se determinó que las deficiencias más importantes corresponden a dos factores principales: precisión en los registros y comportamiento del personal de contacto.

Con esa información, la dirección de la empresa tiene una visión más precisa respecto a los pasos que debe dar para mejorar su imagen de cara a ese grupo tan importante de clientes; es decir, clientes que integran su público objetivo primario, que le han dado una puntuación media a la calidad del servicio a la empresa y que están en disposición tanto de responder positivamente a un programa de perfeccionamiento del servicio como de irse a la competencia.

Una empresa podría beneficiarse, además, examinando las diferencias (si existen) en las percepciones de la calidad del servicio de los clientes segmentados con base en sus características sociodemográficas (por ejemplo, sexo, edad, ingresos), la duración de

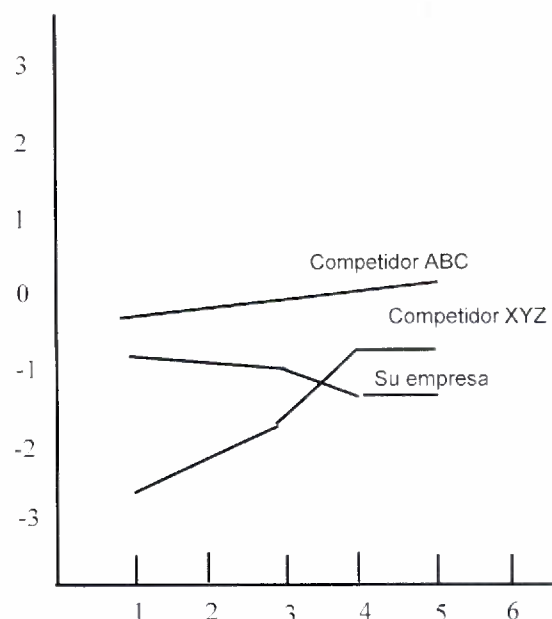
sus relaciones con la empresa, su disposición a recomendar la empresa, etc. Asimismo, se pueden calcular y comparar para cada segmento tanto la medición global SERVQUAL como las puntuaciones dadas a los criterios individuales. La inclusión en el cuestionario SERVQUAL de las preguntas correspondientes a los parámetros que se utilicen para la segmentación constituyen un prerrequisito para ésta y para las aplicaciones precedentes.

- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad

Si se adapta eficazmente, se puede aplicar SERVQUAL en los distintos departamentos o divisiones de una empresa para comprobar la calidad del servicio que suministran a los empleados de otros departamentos o divisiones. Por ejemplo, suponga que el departamento de procesamiento de datos de la empresa XYZ desea utilizar SERVQUAL para determinar cómo valoran sus clientes internos la calidad de sus servicios.

Para hacerlo, se puede modificar el cuestionario SERVQUAL para establecer el concepto de "un departamento de procesamiento de datos excelente"

GRÁFICA No. 3
SEGUIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES EN CRITERIO DE FIABILIDAD



como el marco de referencia para la sección de expectativas y sustituir la frase " Empresa XYZ" por la de "el departamento de procesamiento de datos de XYZ" en la sección de las percepciones. Los cuestionarios modificados se pueden aplicar a una muestra de los clientes internos o todos los clientes del departamento de procesos de datos si son relativamente pocos (por ejemplo, 200 o menos).

BIBLIOGRAFÍA

Bigne, J. E; Moliner, M.A; Vallet, T. M. y Sánchez, J (1997), Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos, Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC, septiembre, p.p 33-53.
Cronin, j. y Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, vol. 56, pp. 55-68.

Cronin, j. y Taylor, S. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality, Journal of Marketing, vol. 58, pp. 125-131.

Parasuraman, A; Zeithaml, V; y Berry, L.(1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing , vol. 49 (otoño), pp. 41-50 .

Parasuraman, A; Zeithaml, V; y Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. Journal of Retailing, vol. 64 (1) Abril de 1988, pp. 12-40.
Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 132-139.
Zeithaml, V; Parasuraman, A; y Berry L. (1988) Communication and Control Processes in the Delivery

of Service Quality, Journal of Marketing, vol. 52 (abril), pag. 35-48.

Zeithaml, V; Parasuraman, A; y Berry, L. (1990) Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptios and expectations. New York. The Free Press. Macmillan, Inc.

Zeithaml, V; Parasuraman, A; y Berry, L. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Ed: Diaz de Santos.

ANEXO 1. ESCALA SERVQUAL

Sección 1. EXPECTATIVAS

Instrucciones. Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido de utilizar los servicios. Por favor, indiquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica *es absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo.

7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.
Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros libres de errores.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

16. En una empresa de _____ excelente los empleados son siempre amables con los clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes

Fuertemente en desacuerdo 1 2
3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

Fuente: Calidad Total en la Gestión de Servicios. Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry L. Editorial Díaz Santos. pp. 211-214.

Sección 2. IMPORTANCIA RELATIVA DE FACTORES

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de _____ y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de _____. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de _____ puntos

2. Habilidad de una empresa de _____ para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____ puntos

3. Disposición de una empresa de _____ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____ puntos

4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa de _____ y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____

puntos

5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de _____ le da a sus clientes. _____ **puntos**

Total de puntos asignados: 100 puntos.

De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted? (por favor, indique el número de la característica.) _____

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?

¿Cuál es la característica menos importante para usted?

Fuente: *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry L. Editorial Díaz Santos. pp. 214-215.

Sección 3. PERCEPCIONES

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa XYZ S.A. Para cada declaración indiquenos, por favor, hasta qué punto considera que la empresa XYZ S.A. posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa XYZ S.A. tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas co-

rectas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa XYZ S.A.

1. Los equipos de XYZ S.A., tienen la apariencia de ser modernos. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

2. Las instalaciones físicas de XYZ S.A. son visualmente atractivas. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

3. Los empleados de XYZ S.A., tienen una apariencia pulcra. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

4. Los materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) que utiliza XYZ S.A., son visualmente atractivos. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

5. Cuando en XYZ S.A., prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

6. Cuando usted tiene un problema en XYZ S.A. muestran un sincero interés en solucionarlo. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

7. En XYZ S.A., realizan bien el servicio la primera vez. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

8. En XYZ S.A., concluyen el servicio en el tiempo prometido.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

9. En XYZ S.A., insisten en mantener registros exentos de errores. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

10. Los empleados de XYZ S.A., informan con precisión a los clientes de cuándo concluirá cada servicio. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

11. Los empleados de XYZ S.A., le sirven con rapidez. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

12. Los empleados de XYZ S.A., siempre se muestran dispuestos a ayudarle. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

13. Los empleados de XYZ S.A., nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

14. El comportamiento de los empleados de XYZ S.A., le transmite confianza. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

15. Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ S.A. Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Fuertemente de acuerdo

16. Los empleados de XYZ S.A., son siempre amables con usted.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

17. Los empleados de XYZ S.A., tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

18. En XYZ S.A., le dan una atención individualizada.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

19. En XYZ S.A., tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

20. Los empleados de XYZ S.A., le dan una atención personalizada.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

21. En XYZ S.A., se preocupan por sus mejores intereses.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

22. Los empleados de XYZ S.A., comprenden sus necesidades específicas.

Fuertemente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7
Fuertemente de acuerdo

Fuente: Calidad Total en la Gestión de Servicios. Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry L. Editorial Díaz Santos. pp. 215-217.

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA



Actualmente uno de los temas más mencionados en los diferentes espacios intelectuales es el manejo del conocimiento. Así, en la posmodernidad lo importante no es solamente poseer conocimiento, sino también tener la capacidad de manejarlo, aprovecharlo e implementarlo al máximo con el fin de innovar y crear nuevos productos.

En este sentido, el libro *Gestión del conocimiento* compila varios artículos escritos por profesores e investigadores de diferentes universidades y compañías respectivamente, los cuales hacen referencia al papel y a la responsabilidad que tienen los directivos y los propios empleados de adquirir posmodernidad a través de todos los elementos que hacen parte de su organización, pues solo así se podrán reconocer no solo las fortalezas sino también las debilidades de todo proceso.

Así, en primer lugar Peter F. Drucker, consultor, profesor y escritor, afirma que una organización basada en la información será conformada únicamente por verdaderos profesionales y actuará de acuerdo con los siguientes principios:

1. Los datos deben ser utilizados para producir, no para repetir. En una organización basada en la información no basta con manejar gran cantidad de datos por medio de un avanzado equipo tecnológico; también es importante poseer el conocimiento adecuado para transformarlos en información y darles relevancia y finalidad.
2. Los conocimientos están en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos. En este nuevo tipo de organización los innumerables cargos de alta dirección desaparecen y los profesionales capaces de utilizar datos para producir información son quienes dan la pauta para manejar la organización. Además, el trabajo en equipo desarrollado por ellos mismos constituye una herramienta fundamental para realizar su función y para hacer énfasis en su responsabilidad individual en cuanto a relaciones y comunicaciones.
3. Los especialistas se concentran en un único o muy pocos objetivos. Así, una empresa basada en la información debe estructurarse en torno a unos objetivos específicos que muestren con claridad su actuación y a una retroalimentación que califique el resultado de la misma. Por consiguiente, al conocer dicha retroalimentación cada especialista está en capacidad de ejercer su autocontrol y de cuestionar su responsabilidad en cuanto al manejo de información, lo cual le indica su grado de asertividad en el momento de escoger los datos necesarios para desarrollar su trabajo.

En segundo lugar, otro de los autores citados por sus planteamientos acerca de la gestión del conocimiento es Ikujiro Nonaka, decano fundador de Graduate School of Knowledge Science en el Japan Advanced Institute of Science and Technology, quien destaca la acción de empresas japonesas en este aspecto.

Nonaka afirma que en el futuro las únicas empresas que alcanzarán el éxito serán aquellas que creen nuevo conocimiento constantemente, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos.

Por consiguiente, define creación del conocimiento como *“una cuestión de saber aprovechar las tácitas y subjetivas percepciones e intuiciones de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas”*, para lo cual es importante que los directivos hagan uso de un conjunto de simbolismos y lenguaje figurativo como lo son la metáfora, la analogía y el modelo real con el fin de facilitar la representación de lo que muchas veces no le es fácil expresar a las personas de la organización.

Por otro lado, hace referencia a la *duplicidad* como el elemento que permite extender el nuevo conocimiento explícito por toda la empresa por medio de la implementación del trabajo en equipo, una constante rotación de personal y el libre acceso a la información lo cual hace que exista una comunicación y un diálogo más frecuente entre todos los miembros de la organización.

Otro de los autores que habla de la gestión del conocimiento es David A. Garvin, profesor de Harvard Business School, quien define una organización que aprende como “una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos”. La única forma de llegar a ella es a través de tres aspectos fundamentales: *el significado*, es decir, tener una definición realizable y fácil de aplicar de organización que aprende; *la gestión*, que indica el establecimiento de unas claras orientaciones operativas para la práctica; y *la evaluación*, que se refiere a la medición del aprendizaje de la empresa.

Por otro lado, Garvin precisa que la organización que aprende es experta en cinco actividades: *la resolución sistemática de problemas*, para lo cual es necesario un adecuado adiestramiento de personal; *la experimentación*, la cual persigue la búsqueda de nuevo conocimiento así como su comprobación; *el aprendizaje a partir de las experiencias del pasado*, que enfatiza en el reconocimiento del fracaso como el profesor perfecto para alcanzar el éxito; *el aprendizaje por medio de los otros*, el cual da importancia a la perspectiva ajena como el mejor elemento para adquirir nuevas y mejores ideas; *la transmisión de conocimiento*, que permite conocer las ideas de los miembros de la empresa; y, por último, *la evaluación*, la cual se encarga de medir los cambios en el conocimiento, la conducta y el rendimiento de los empleados a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas y auditorías.

Finalmente, hace referencia a los pasos que debe seguir toda empresa que desee llegar a convertirse en una organización que aprende. Para ello, el primer paso consiste en fomentar un entorno favorable para el aprendizaje por medio de la asignación de espacios para la reflexión y el análisis de planes estratégicos, necesidades de los clientes, actual sistema de trabajo y creación de nuevos productos. El segundo paso consiste en estimular el intercambio de ideas por medio de reuniones y equipos de trabajo los cuales dan lugar al flujo de información y al conocimiento de nuevas perspectivas. El tercer y último paso se enfoca a la creación de foros de aprendizaje que permitan conocer el aprendizaje que se ha generado dentro de la organización, así como los resultados de su evaluación.

En el siguiente artículo, *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*, Chris Argyris describe el tipo de razonamiento defensivo que muchas veces impide la adquisición de conocimientos a los expertos; de la misma forma, propone una solución para que los directivos puedan razonar productivamente y así dar paso al conocimiento dentro de su organización.

Argyris señala que el razonamiento defensivo es una característica común de algunos expertos puesto que al estar expuestos continuamente al éxito y no al fracaso, cuando deben afrontar el resultado de una situación no productiva, se sienten incapaces de reconocer sus errores y de mostrar una actitud abierta para modificarlos.

El autor menciona el llamado “*ejercicio de casos*” que permite a los directivos cambiar directamente su propia actuación y la de la organización con el propósito de trabajar más abiertamente, con más eficacia y tener más oportunidades para comportarse con flexibilidad ante situaciones particulares.

Por otra parte Dorothy Leonard y Susana Straus, en su artículo *Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa*, hacen un énfasis especial en la necesidad de integrar el conocimiento y la experiencia de personas con diferentes procesos de razonamiento para producir *innovación*.

Para que una empresa pueda promover innovación y obtener buenos resultados, los directores deben implementar la *abrasión creativa*, proceso mediante el cual están en capacidad de reconocer, valorar y dirigir las individualidades de sus empleados e, igualmente, de enfocarlas hacia la realización de una producción creativa que beneficie toda la organización.

Además, para lograr que el proceso de *abrasión creativa* tenga éxito es importante que las personas que manejan la empresa utilicen una serie de elementos psicolingüísticos con el fin de aprovechar todas las herramientas que poseen dentro de ella y, así, generar constantemente información inteligente. Entre estos aspectos pueden enumerarse: *el conocimiento de sí mismo*, mediante el cual los directivos logran el reconocimiento de su propio estilo, sus preferencias y la forma de comunicarse con los demás; *la utilización de un lenguaje apropiado para el estilo de razonamiento del receptor, no para el del emisor*, ya que esto posibilita una mejor y más efectiva comprensión del mensaje y una respuesta positiva ante el mismo; *la organización de equipos compuestos por cerebros de todas las clases* lo cual permite la adopción de gran variedad de enfoques para lograr una efectiva resolución de problemas; *la búsqueda de ideas en los niveles inferiores de la empresa* ya que éstos pueden ser de gran utilidad en el momento de requerir creatividad; y, por último, *la despersonalización de conflictos*, que contribuye al proceso de innovación por medio del reconocimiento y conciliación entre los diferentes estilos de razonar y comunicar de las personas.

Por otra parte, es importante considerar minuciosamente el papel que tiene la experiencia de la empresa en su desenvolvimiento interno y tal como lo plantean Art Kleiner y George Roth, coautores de *The fifth discipline fieldbook*, esta experiencia unida a una sencilla y original forma de comunicación hace que cada miembro pueda generar y compartir conocimiento a partir de su trabajo.

Por ello, estos dos autores hablan del desarrollo de un instrumento útil en la empresa para resolver el problema del trabajo colectivo: el *historial de aprendizaje*. Esta herramienta desarrollada por un grupo de expertos en ciencias sociales, directores de empresa y periodistas del Centro de Aprendizaje de la empresa del MIT ha sido definida como un relato escrito del conjunto de recientes episodios críticos de una empresa y de la experiencia de las personas que estuvieron relacionadas con ellos conocido posteriormente por toda la organización con el fin de servir como modelo para mostrar los aspectos positivos y negativos que en algún momento generaron un éxito o un fracaso.

Los historiales de aprendizaje como medio de comunicación constituyen un elemento valioso ya que no solo socializan los diferentes aspectos involucrados en el desarrollo de cualquier actividad sino también cambian la forma de pensar y de expresar ideas en los miembros de la empresa. *Generan confianza*, lo cual ayuda a la gente a aclarar sus inquietudes, temores y suposiciones; *establecen conversaciones más abiertas* que reducen hostilidades; *transmiten el conocimiento de una parte de la empresa a otra*, aspecto que propicia el descubrimiento de las razones que generaron el resultado en cuestión y luego la aplicación de esas ideas a la forma de poner en práctica las propias iniciativas; por último, *crean un conjunto de conocimiento generalizado acerca de la gestión de la empresa*, que posibilita la observación y el análisis colectivo de lo que funciona bien y de lo que no da buen resultado.

Otro de los autores que habla acerca de la gestión del conocimiento y especialmente de cómo lograr que la innovación prospere y se asiente en la empresa es John Seel y Brown. El jefe científico de Xerox Corporation resalta el papel del departamento investigativo de la empresa como el organismo que debe diseñar las nuevas "arquitecturas" tecnológicas y organizativas que hacen posible la existencia de una empresa continuamente *innovadora*.

John Seely Brown trata la actividad desarrollada por el Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox (PARC) como ejemplo de departamento investigativo. Así, dice que el PARC a través de su experiencia ha originado la *investigación precursora* como la herramienta que les ha permitido solucionar los problemas más apremiantes de la organización e identificar de algunos principios útiles para que la innovación sea un producto constante dentro de ella.

Entre estos principios se encuentran:

1. *La investigación de nuevos métodos de trabajo es tan importante como la investigación de nuevos productos*. Hoy en día es importante que los investigadores moldeen y utilicen la tecnología para desarrollar nuevas formas de trabajo que permitan evidenciar la capacidad de los recursos intangibles de la organización y así lograr que ésta se convierta en un organismo que pueda identificar las necesidades de los clientes y crear los productos más adecuados para ellos.

2. *La innovación está en todas partes; la dificultad estriba en aprender de ella.* En todos los niveles de la organización hay una rica fuente de conocimiento; por ello es apropiado descubrir esa innovación local para ser aprovechada y descubrir nuevos métodos útiles de trabajo.

3. *La investigación no puede limitarse a producir innovación; debe coproducirla.* Es necesario desarrollar técnicas de comunicación que permitan la socialización de un nuevo conocimiento no sólo para ser compartido sino también para ser implementado en la organización.

4. *El socio por excelencia de la innovación del departamento de investigación es el cliente.* La innovación y los nuevos métodos de trabajo de la empresa deben estar en constante contacto con el cliente ya que sólo de esta forma pueden ser reconocidas sus necesidades actuales y futuras.

Por consiguiente, observando estos principios la empresa exitosa del futuro será aquella que dé prioridad a la innovación a través del reconocimiento de las valiosas técnicas de trabajo utilizadas por los integrantes de la organización y de la forma como la tecnología puede ser útil para el desarrollo e implementación de dichas técnicas.

Por último, James Brian Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein, profesores de administración de empresas del TUC School of Business Administration de la Universidad de Dartmouth, dan especial importancia a la gestión del intelecto profesional dentro de una organización.

Para ello, en primera instancia estos autores han definido el *intelecto profesional* de una empresa como el conjunto de varios tipos de conocimiento pertenecientes a auténticos profesionales. Estos se agrupan en cuatro niveles: *el conocimiento cognoscitivo* (saber qué), *los conocimientos prácticos avanzados* (saber cómo), *el conocimiento de los sistemas* (saber por qué) y *la creatividad automotivada* (interés en el por qué).

Posteriormente, enumeran los principios comunes para fortalecer y llevar a la práctica dicho intelecto profesional advirtiendo que éstos pueden variar de acuerdo con las necesidades de cada organización. Estos son: la estimulación de las capacidades de los profesionales para la resolución de problemas por medio del conocimiento en los sistemas y el "software"; la superación de la reticencia de los profesionales a compartir información y la organización alrededor del intelecto como fuente principal de valor.

Al hablar de la definición de intelecto profesional, su desarrollo, fortalecimiento y distribución dentro de la empresa, Quinn, Anderson y Finkelstein enfatizan en la importancia de crear *redes intelectuales* para promover el desarrollo de diversos conocimientos y, así, poder dar solución a diferentes problemas que muchas veces exceden las posibilidades de un profesional en solitario; pero para lograr este propósito es importante tener en cuenta la tecnología y especialmente el software que proporcionan un lenguaje y una base de datos comunes para lograr una comunicación que contribuya al encuentro de ricas fuentes de conocimiento, a la puesta en común y a la resolución interactiva de problemas.

Por todo esto, *Gestión del conocimiento* es una obra que, a partir de una serie de definiciones de conocimiento y de la experiencia de compañías ampliamente reconocidas en el mundo por su éxito y trayectoria, muestra la importancia del lenguaje y su administración como elemento fundamental dentro de las organizaciones actuales. Sólo así podrán éstas convertirse en fuentes activas de creación e innovación y lograrán sobrevivir en el seno de la posmodernidad.

CLAUDIA GUEVARA
Estudiante Lenguas
Modernas EAN

