



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Apunte Docente

La Calidad de Servicio Percibida en el Sector Público

Renzo Devoto Ratto

El autor es Magíster en Administración y Dirección de Empresas,
Universidad de Santiago de Chile. Licenciado en Ciencias en
Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia
Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la
misma Universidad.

APUNTE DOCENTE

La Calidad de Servicio Percibida en el Sector Público

A lo largo de las siguientes páginas, nos concentraremos en el tema de la **Calidad de Servicio en el Sector Público**, uno de los asuntos centrales del **Proyecto de Reforma y Modernización del Estado**.

Este es un tema de interés, no sólo porque no se encuentra tan extensamente tratado como el de calidad de servicios en el sector privado de la economía, sino también porque tiende a ser abordado con cierta prescindencia del más importante actor, **el usuario** de los servicios provistos por el **Sector Público**. Un buen conocimiento de este tema no sólo podría cooperar a que los prestadores trabajen para prestar servicios de mejor calidad, sino también puede contribuir a un mejor conocimiento por parte de los usuarios, a fin de que también contribuyan -con su actitud y con su acción- al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

CAPITULO 1

Cuando se habla de **Calidad de Servicio**, nunca se debe olvidar que el servicio es prestado a un usuario, el cual resulta ser la razón esencial de la existencia del servicio y -por lo tanto- el principal juez de qué tan sobresaliente, bueno o deficiente ha sido éste. De ahí que sea preferible hablar de **Calidad de Servicio Percibida**, que no es otra cosa que la **Calidad de Servicio desde el Punto de Vista del Usuario**.

¿Qué es la Calidad de Servicio Percibida?

Una buena definición sería la siguiente: **es el resultado de la evaluación que efectúa un usuario, respecto al grado de conformidad entre sus expectativas respecto al servicio y sus percepciones respecto al servicio efectivamente recibido.**

Es decir, el usuario tiene ciertas expectativas en relación al servicio y mientras recibe éste y/o una vez recibido éste, interpreta o percibe qué tan bien se ajusta lo que está recibiendo -o ha recibido- a tales expectativas. En definitiva, el usuario utiliza sus expectativas como normas de evaluación y el proceso de evaluación es un proceso perceptual, es decir, basado en percepciones. Esto último quiere decir -en términos simples- que la evaluación de calidad que realiza un usuario es **su verdad**, no la **verdad**, pero sin duda influye en sus decisiones posteriores respecto al prestador de servicios, y por ello es de suma importancia conocerla.

Existen herramientas para medir la **Calidad de Servicio Percibida** respecto a cualquier Servicio, lo cual es práctica habitual de muchas empresas privadas, por cuanto reconocen la importancia de dicha información para el mejoramiento de sus procesos, en vista a mejorar su competitividad. En el caso del Sector Público si bien existe el **Premio Nacional a la Calidad en los Servicios Públicos** y también algunos servicios como -por ejemplo- el **Servicio de Impuestos Internos** y **FONASA** han efectuado mediciones de este tipo, cabe preguntarse qué tanto puede afectar al ritmo del mejoramiento en la calidad de los servicios públicos el hecho de que muchos de ellos no se enfrentan a competencia, de tal forma que mantienen a usuarios cautivos.

Este último no es un tema menor, que pudiera generar incredulidad respecto al resultado de un proceso de mejoramiento de la calidad de servicio en el sector público,

pero parecieran existir existen suficientes evidencias de que en la última década se ha mejorado mucho en estos aspectos. No obstante, también queda mucho por hacer y en ello será fundamental la actitud de todos los actores involucrados.

CAPITULO 2

Si bien la evaluación de calidad de servicio que efectúa un usuario no es algo objetivo, sino que asociado a las expectativas y percepciones de es individuo y –por lo tanto- subjetiva, es a partir de ella que el usuario adopta decisiones en relación al prestador del servicio, lo que deja de manifiesto la importancia de medirla.

No faltará quien se pregunte **¿para qué ocuparse de medir y mejorar la calidad de servicio desde el punto de vista de los usuarios en el Sector Público, cuando ellos son más bien usuarios cautivos, al no tener alternativas de elección?**. Primero habría que aclarar que no siempre es verdadero que no existen alternativas de elección; por ejemplo, se puede elegir entre FONASA y una ISAPRE, se puede elegir entre matricular a los hijos en un liceo o en un colegio particular, se puede elegir entre un hospital público o una clínica privada. No obstante, en una perspectiva estrecha, también podría argumentarse que -en tales casos- al Estado le convendría que los usuarios optasen por migrar desde los servicios públicos hacia los privados, por lo que incluso una mala calidad de servicio en el sector público podría cooperar a dicha migración, liberando recursos públicos.

Obviando el tema de la cautividad o no de los usuarios, existen a lo menos dos motivos –no necesariamente independientes- por los que el Estado debiera preocuparse de la calidad de los servicios en el sector público: **el primero**, muy pragmático, mejorar la probabilidad de que las corrientes políticas representadas en Gobierno de turno sean favorecidas en una próxima elección y **el segundo**, más ligado a los principios, la obligación del Estado de promover el bienestar público. Dedicaré los próximos minutos a profundizar en este último motivo.

Los ciudadanos pagan impuestos y esperan recibir servicios a cambio de tales impuestos, aunque en un esquema redistributivo no siempre sean proporcionales a los impuestos pagados. Pareciera que esto es algo que cada vez tienen más claro los ciudadanos, independientemente de que no coincidan en el tiempo el momento de pago de impuestos, con el momento de obtención de la mayor parte de los servicios. El ciudadano quiere saber no sólo por qué paga algunos impuestos, por qué paga más o menos impuestos, sino también qué hace el Estado con ellos y exige que tanto en el proceso de recaudación de impuestos, como en la obtención de servicios públicos se le trate con amabilidad, el servicio sea rápido, no se le someta a rutinas burocráticas, etc.. En suma, los chilenos estamos reafirmando nuestro rol de ciudadanos cuando exigimos buenas prestaciones de parte del Estado.

Por su parte, el rol del Estado es servir a la ciudadanía, resolver sus problemas. No se trata sólo de superar la pobreza o de facilitar un acceso equitativo a los beneficios del crecimiento económico, sino también de que en todas las interacciones obligadas o no de un ciudadano con los servicios públicos, éste reciba un servicio a lo menos diligente, preciso, amable y no discriminatorio. Obviamente, ello implica desechar una visión de los servicios públicos como algo que se diseña y ejecuta de acuerdo a la óptica del prestador, prescindiendo del juicio previo y posterior del usuario. Al contrario, resulta absolutamente imprescindible centrar la atención en las expectativas y percepciones de los usuarios, en definitiva en los elementos centrales de la que hemos denominado Calidad de Servicio Percibida. Hacia allá apunta –entre otras cosas- el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

CAPITULO 3

Se aborda ahora el tema de las **Expectativas sobre la Calidad de Servicio**, las cuales constituyen las normas utilizadas por el usuario para evaluar la calidad de un servicio.

El concepto de Expectativa tiene algunos problemas de definición, por cuanto una puede ser definida como una **creencia** y también como una **exigencia o deseo**. Por ejemplo, un usuario que se dirige hacia una oficina municipal a obtener un permiso, puede que **crea** que la atención será lenta y burocrática, pero ello no quiere decir que él **acepte** como deseable una atención de tales características. Si bien su expectativa, vista como una creencia, le permitirá adecuar previamente su agenda (y su ánimo) para enfrentar un servicio deficiente, ello no significa que su evaluación de calidad del servicio la hará comparando lo recibido con lo que él creía iba a recibir. Sus creencias no son necesariamente iguales a sus **expectativas normativas** (lo que él exige o desea), y son estas últimas las que él utilizará como patrón de evaluación.

Por lo tanto, para obtener una medición de calidad de servicio percibida y para emprender procesos de mejoramiento de la calidad de servicio, es absolutamente necesario conocer las expectativas de los usuarios, en este caso de los ciudadanos. Y, para ello, es necesario conocer cuáles son los factores que afectan las expectativas. Nos abocaremos a ello en los próximos minutos.

Si el usuario es inexperto, es decir, nunca ha recibido un determinado servicio público o incluso no ha recibido ningún servicio público, un factor muy importante para configurar sus expectativas es la denominada **comunicación boca a oído**, que no es otra cosa que las comunicaciones, referencias o comentarios que recibe de otras personas o instituciones. Sus expectativas serán más altas o más bajas, dependiendo de lo que le hayan contado terceras personas o instituciones no comprometidas con el sector público.

Si el usuario ya ha recibido servicios públicos, en general o de un determinado prestador, dejará de ser tan importante la comunicación boca a oído y pasarán a ser más relevantes las **experiencias** que este usuario ha tenido con servicios públicos. El usuario realizará ajustes “hacia arriba” o “hacia abajo” de sus expectativas, dependiendo de lo que le haya tocado vivir en sus interacciones con el sector público.

Sea experto o no el usuario, otro factor que influye sobre las expectativas son las **características personales y ambientales**, es decir cómo es la persona y qué factores ambientales rodean su proceso de generación de expectativas. Hay personas más exigentes que otras y también hay situaciones que nos hacen ser más o menos exigentes en determinados aspectos (por ejemplo, en situaciones de urgencia o de catástrofe, se modifica la importancia de determinados atributos del servicio y la exigencia sobre ellos).

Finalmente, otro factor que influye en la generación de expectativas son las **comunicaciones externas de los prestadores**, es decir, sus promesas. Obviamente, mientras más comunicaciones dirija el Estado a los ciudadanos realizando el proceso de reforma y modernización del Estado, más altas serán las expectativas de los usuarios. Al respecto, cabe preguntarse cómo fueron modificadas “hacia arriba” las expectativas de los usuarios del sector de la salud pública con la campaña publicitaria del Plan Auge.

CAPITULO 4

Habiéndose profundizado en las expectativas, ya se está en condiciones de abordar el tema del **Proceso de Evaluación de la Calidad de Servicio Percibida y sus Dimensiones**.

Como ya se ha explicado, el usuario de un servicio evalúa la calidad del mismo a través de la comparación entre lo que él percibe haber recibido en la prestación y sus expectativas normativas sobre el servicio, es decir, compara sus percepciones con sus expectativas, siendo estas últimas las normas de evaluación.

Entonces, pueden darse tres situaciones posibles:

- Una alternativa, bastante habitual, es que las percepciones sean inferiores a las expectativas, es decir, que el usuario piense que recibió menos de lo que él exige a un servicio de ese tipo. El resultado será entonces un **estado de insatisfacción** del usuario, que lo llevará a hablar mal del servicio y a evitar –dentro de lo posible– otra experiencia con el mismo prestador, lo que en el caso de los servicios públicos podría llevar –a la larga– a que un ciudadano “castigue” al Gobierno de turno en las próximas elecciones comunales o nacionales.
- Otra alternativa, es que las percepciones sean iguales a las expectativas, es decir, que el usuario piense que recibió exactamente lo que él exige a un servicio de ese tipo. El resultado será entonces un **estado de satisfacción** del usuario, que lo llevará a hablar bien del servicio y a no tener problemas para repetir una experiencia con el mismo prestador.
- La tercera alternativa, poco habitual, es que las percepciones sean superiores a las expectativas, es decir, que el usuario piense que recibió más de lo que él exige a un servicio de ese tipo. El resultado será entonces un **estado de deleite** del usuario, que lo llevará a ser un incondicional del prestador, aunque tratándose de servicios públicos ello no implica necesariamente que vaya a intentar repetir la experiencia, aunque sí es evidente que dicha posibilidad no le resultará incómoda.

Hasta ahora hemos hablado de la **Calidad de Servicio Percibida** como un concepto integral, sin referencia alguna a posibles dimensiones de la misma. La verdad es que en los servicios existen muchas dimensiones o atributos en los cuales el usuario presta atención y –en consecuencia– sobre las cuales efectúa una evaluación, cuyo impacto en la evaluación global dependerá de la ponderación o nivel de importancia que cada dimensión o atributo tenga.

En principio, podemos decir que la **Calidad de Servicio Percibida** tiene dos grandes **macrocomponentes**: a la primera la denominaremos **Calidad de Resultado**, que no es otra cosa que la medida en que el principal resultado perseguido por el usuario es satisfecho en la prestación (por ejemplo, si un usuario se dirige a un servicio de salud de urgencia por un problema médico, que dicho problema sea resuelto). A la segunda macrocomponente la denominaremos **Calidad de Proceso**, la que se refiere a cómo fue prestado el servicio (en el ejemplo anterior, consideraría aspectos tales como la rapidez, la cortesía, las comunicaciones a los familiares, entre otras).

Pero, además, estas macrocomponentes de la Calidad de Servicio Percibida pueden descomponerse en **Dimensiones de la Calidad de Servicio**, que son aquellas características o atributos más específicos a los que presta atención el usuario y que



son los que –en definitiva- dan lugar a las preguntas que se utilizan en las encuestas de calidad de servicio.

CAPITULO 5

Tres investigadores de apellidos Berry, Parasuraman y Zeithaml, realizaron durante la década de los años 80 un extenso estudio de la calidad de servicio en mercados y empresas de EE.UU. de Norteamérica. Uno de sus hallazgos fue que la mayoría de los usuarios de servicios se fijan en 10 dimensiones para evaluar la calidad de un servicio. Estas dimensiones son: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la accesibilidad, la seguridad, la comunicación, la comprensión del usuario y los elementos tangibles.

No faltará quien piense que no necesariamente estas diez dimensiones son aplicables a todos los servicios y menos aún que sean aplicables a servicios de países distintos a EE.UU. de Norteamérica, especialmente en aquellos en vías de desarrollo como el nuestro. A lo menos la experiencia indica que es raro encontrar dimensiones nuevas y que –con las debidas adaptaciones específicas- estas diez dimensiones son totalmente aplicables a cualquier tipo de servicio.

A continuación, se explicará cada una de estas **diez dimensiones de la Calidad de Servicio Percibida**, con referencia a los servicios públicos.

- La primera dimensión es la **Fiabilidad**. Esta se refiere fundamentalmente a la que hemos denominado Calidad de Resultado. Se la define como: **consistencia de la ejecución y confiabilidad. Significa que la empresa ejecuta el servicio bien a la primera vez. También significa que la empresa cumple sus promesas.** Por lo tanto, en un servicio público estará representada por el ajuste que exista entre la principal razón de existencia de dicho servicio y lo que realmente percibe el usuario que está recibiendo. Si se trata de la solución de un problema médico en un hospital público, se relacionará con la solución de dicho problema. Si se trata de la obtención de un documento en un determinado organismo público, se relacionará con la correcta obtención del mismo en tiempo y forma. En definitiva, la **Fiabilidad** se encuentra en el núcleo del servicio, es la razón de ser del mismo. No obstante, no basta que un servicio público tenga Fiabilidad, también es importante cómo evalúa el usuario el proceso respectivo y allí entran a jugar las otras 9 dimensiones, a las cuales me dedicaré en los comentarios de las próximas semanas.
- La **Capacidad de Respuesta** se define como **prontitud, agilidad o buena disposición de los empleados al proveer el servicio. Capacidad para actuar en situaciones imprevistas.** Esta pareciera ser una de las dimensiones en las que es más difícil alcanzar buenas evaluaciones en un servicio público. De hecho, lo habitual es que los usuarios consideren a estos servicios como lentos, plagados de trámites engorrosos y ni hablar de cómo enfrentan situaciones imprevistas, aunque debe reconocerse que en las últimas décadas se han producido mejoras importantes en esta dimensión.
- La **Profesionalidad** se define como **posesión de las habilidades y el conocimiento requeridos para ejecutar el servicio.** Para el usuario es importante saber o creer que quienes lo atienden son conocedores de su oficio. Imagínese que en un trámite en el Servicio de Impuestos Internos usted dudase de las instrucciones que el personal le da respecto a un determinado procedimiento, cuando un error podría implicar un delito tributario.

- La **Cortesía** se define como **respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto**. Obviamente, esto no es algo central en un servicio, ya que de ello no depende generalmente el resultado. Pero, la mayoría de las personas no desea que la obtención de un servicio les signifique la sensación de ser humillados, maltratados o tratados en forma poco respetuosa. Lamentablemente, no es raro observar situaciones como estas en los servicios públicos, especialmente con las personas más modestas.
- La **Credibilidad** se define como **veracidad, honestidad, confianza en que se tiene en consideración el interés del usuario**. En general, pareciera que esta es una dimensión más amagada en los servicios que proveen empresas privadas, ya que la gente asume que el fin de lucro las puede llevar a ser poco honestas; en cambio, al menos en Chile, pareciera percibirse que en los servicios públicos, por su misma condición de públicos, no sería habitual encontrarse con situaciones poco veraces o poco honestas en relación al usuario. De hecho, nótese la gran credibilidad que tiene en Chile el Cuerpo de Carabineros, en comparación con escasa credibilidad que tiene la policía uniformada en países limítrofes.
- La **Seguridad** se define como **la inexistencia de peligros, riesgos o dudas**. Estos riesgos pueden ser físicos, psíquicos, monetarios o de otra índole. Evidentemente, existe bastante variabilidad en cuanto a la exigencia de seguridad en distintos servicios. Sin embargo, es muy difícil hallar uno solo de ellos en que no exista la posibilidad de algún riesgo o peligro; quizás sólo cambia la forma que éste asume. Por ejemplo, son evidentes los riesgos o peligros de un servicio de transporte, público o no; en cambio, no son tan evidentes los riesgos o peligros de un servicio de recolección de aseo domiciliario, aunque de todas formas un usuario puede dudar –por ejemplo- del comportamiento del personal de recolección cuando ingresa a su hogar.
- La **Accesibilidad** se define como **la facilidad para lograr contacto con la entidad prestadora del servicio**. Esto incluye las distintas formas para contactarse con el prestador del servicio: teléfono, correo electrónico, fax, oficina, etc. En el ámbito de varios servicios públicos pareciera percibirse que –por ejemplo- los horarios de atención no son lo suficientemente amplios, lo cual conlleva problemas de accesibilidad. Asimismo, salvo excepciones, no siempre es fácil encontrar oficinas cercanas al lugar donde uno reside o trabaja; tampoco parecieran operar bien las plantas telefónicas y menos aún otros medios de contacto más modernos.
- La **Comunicación** se define como **la existencia de información para los usuarios en un lenguaje comprensible para ellos y también la disposición a escucharlos**. Si bien esto ha ido cambiando en los servicios públicos, aún es frecuente encontrarse con instrucciones poco claras, tanto escritas como verbales; asimismo, la disposición a escuchar a los usuarios no es una constante, especialmente en aquellos servicios en los cuales el usuario es de alguna manera dominado por el prestador, ya sea por una distinta posición de poder (un contribuyente frente al Servicio de Impuestos Internos), y/o por una distinta posición en términos de conocimiento (un paciente frente al Servicio Nacional de Salud).
- La **Comprensión del Usuario** se define como **el esfuerzo de conocer y entender las necesidades del usuario**. En el ámbito público se podría a lo menos definir dos planos en que esta dimensión debiera ser considerada: un primer nivel

debiera ser el de los directivos públicos, quienes debieran esforzarse por conocer y entender cada vez mejor los requerimientos de los usuarios de los servicios públicos, a fin de ajustar los procesos de prestación de servicios a tales requerimientos; otro nivel debiera ser aquel del denominado “personal en contacto”, es decir quienes atienden “cara a cara” a los usuarios, los que también debieran contar con conocimientos, herramientas y cierta autonomía para atender a los usuarios de acuerdo a sus particulares necesidades. Esto último es especialmente importante: los empleados deben contar con “empowerment”, es decir, con un grado de autonomía para decidir cómo enfrentar situaciones en que se requiere “personalizar” o adaptar el servicio; obviamente, ello debe ir aparejado a procesos de capacitación de esos empleados.

- Los **Elementos Tangibles** son definidos como **todas las evidencias físicas del servicio (aparición del personal, herramientas o equipos para proveer el servicio, representaciones físicas del servicio, etc.)**. Indudablemente, en algunos servicios estos elementos tangibles pueden ser cruciales para una buena prestación, como –por ejemplo- un equipo de scanner en un hospital público o las redes computacionales en las oficinas de atención a público de varios otros servicios. Pero, en todos los servicios, aunque algunos elementos tangibles no sean tan importantes para el resultado de la prestación, no cabe duda que pueden ser relevantes para una buena calidad de proceso, por ejemplo en lo que respecta a la comodidad de los usuarios, aspecto no siempre presente en las oficinas públicas.

CAPITULO 6

Conocidas ya las 10 dimensiones en las que se fija un usuario para evaluar la calidad de un servicio, surgen inevitablemente dos preguntas: **cómo medir** y **cómo mejorar** la Calidad de Servicio Percibida.

En lo que respecta a la Medición de la Calidad de Servicio Percibida, éste es un tema más bien técnico y sobre el cual aún existe bastante controversia, sobre el cual no se profundizará en este documento. Sólo nos remitiremos a decir que –más allá de las dificultades y del costo que ello conlleva- es ineludible medir la calidad de servicio percibida, si se pretende mejorarla. De allí que sea muy destacable y meritorio que algunos organismos públicos como el Servicio de Impuestos Internos y Fonasa –entre otros- hayan efectuado mediciones de este tipo.

No obstante, es muy importante señalar que ello no tendrá demasiado valor si luego no se adoptan las medidas correctivas de las denominadas **brechas o deficiencias de la calidad de servicio**, es decir, aquellas discrepancias medidas entre las percepciones y las expectativas de los usuarios. Tampoco se obtendrán grandes resultados si tales medidas correctivas no se enfocan en aquellas dimensiones más importantes para los usuarios y que presentan mayores brechas o deficiencias de calidad, ya que cabe recordar que los recursos públicos son especialmente escasos y –en consecuencia- no se logrará gran impacto aplicando dichos escasos recursos en forma homogénea entre las diez dimensiones ya citadas.

Finalmente, no bastará con medir la Calidad de Servicio Percibida a intervalos muy espaciados de tiempo -por ejemplo cada tres o cinco años- puesto que tanto la importancia de las dimensiones, como las expectativas y las percepciones, son dinámicas y requieren un monitoreo más frecuente. En general, en ningún servicio público debiera dejar de efectuarse una medición anual de calidad de servicio percibida, cuyos resultados además de ser utilizados para el mejoramiento de la calidad, debieran ser dados a conocer a la opinión pública como parte de las obligaciones de rendir cuenta a la ciudadanía por parte del Gobierno de turno.

CAPITULO 7

Se abordará ahora las posibles **brechas o deficiencias en la gestión de la calidad de los servicios públicos y las alternativas de mejoramiento de las mismas**, que tienen que ver con el tema de **cómo mejorar** la calidad de servicio percibida.

Cuando hablamos de una brecha o deficiencia en la gestión de la calidad de servicio nos estamos refiriendo a una **causa** de la deficiente calidad de servicio percibida. Siguiendo a los mismos investigadores norteamericanos que desarrollaron el modelo de las diez dimensiones de la calidad de servicio, podemos decir que tales brechas o deficiencias son cuatro, cada una de las cuales tiene -a su vez- causas de ocurrencia sobre las cuales hay que actuar para mejorar la calidad de servicio percibida.

Brecha N° 1

La primera de estas brechas o deficiencias de la calidad es **el desconocimiento de las expectativas de los usuarios por parte de los directivos o ejecutivos**. En definitiva, es muy difícil diseñar un servicio que satisfaga las expectativas de los usuarios, si tales expectativas son desconocidas por quienes deben diseñar el servicio.

En el ámbito de los servicios públicos, esto significa que los ministros, los jefes de servicio y los directivos de las empresas públicas debieran agotar los medios para conocer las expectativas de los ciudadanos en relación a cada una de las diez dimensiones de la calidad, a fin de contar con los insumos de información necesarios para emprender mejoras en la calidad de tales servicios.

A lo menos debieran emprenderse **las siguientes acciones para reducir o eliminar este desconocimiento respecto a las expectativas de los ciudadanos, en relación a los servicios públicos**:

- Llevar a cabo lo que en el ámbito privado se conoce como investigación de mercados, para lo cual existen diversos instrumentos de recolección de datos, tales como las encuestas y las entrevistas grupales o “focus-group”, entre otras. Asimismo, debiera mantenerse canales expeditos para que los usuarios formulen sus quejas u observaciones.
- A lo anterior habría que agregar la interacción directa entre los directivos públicos y los usuarios, a fin de recoger en terreno sus quejas u observaciones.
- Otra acción debiera ser el mejoramiento de las comunicaciones entre los funcionarios públicos y los directivos del servicio, a fin de que los primeros puedan poner en conocimiento de los directivos su aprendizaje sobre las expectativas de los usuarios. Esto también se ve mejorado cuando se reducen los niveles organizacionales, es decir, cuando se aplanan la estructura organizacional.
- Finalmente, toda la información e ideas que se puedan obtener, provenientes tanto de los usuarios como del personal en contacto, deben ser analizadas con una óptica de cliente, es decir, poniéndose en el lugar del usuario y no sólo velando por la eficiencia del sistema.

Brecha N° 2

La segunda brecha o deficiencia en la gestión de calidad consiste en **la incapacidad para diseñar el servicio de acuerdo a las expectativas de los usuarios**. Es decir, podemos conocer muy bien las expectativas de los usuarios, pero ser incapaces de traducir tales expectativas en el diseño mismo del servicio.

A vía de ejemplo, supongamos que las investigaciones de mercado arrojan como uno de sus resultados que los usuarios exigen mayor capacidad de respuesta, es decir, mayor agilidad para responder a los usuarios especialmente en condiciones adversas o imprevistas. De acuerdo a ello, los directivos podrían incorporar en el diseño del servicio una mayor tecnología de apoyo a las tareas del personal en contacto, como, por ejemplo, computadores más veloces. No obstante, ello no necesariamente podría mejorar la evaluación de los usuarios respecto a la capacidad de respuesta, porque quizás ellos asocian esa dimensión con atributos del personal en contacto (cantidad, y no de la tecnología que estos utilizan. A la inversa, podría darse que ante una demanda por mayor seguridad en una determinada comuna, se aumentase la dotación del personal de seguridad, pero éstos se movilizasen en bicicleta, lo que quizás mantendría invariable la sensación de inseguridad de los ciudadanos.

Una vez conocidas las expectativas de los usuarios, a lo menos debieran emprenderse **las siguientes acciones para reducir o eliminar esta dificultad o incapacidad para traducir tales expectativas de los ciudadanos en aspectos concretos del diseño del servicio**:

- Lo primero deberá ser la determinación de los aspectos críticos del servicio, según la óptica de los usuarios, a fin de enfocar hacia ellos el diseño.
- Lo segundo debiera ser la generación de distintas alternativas de diseño, involucrando a los mandos medios y al personal en contacto. Esto implica -entre otras cosas- la apertura a nuevas formas de prestar el servicio, la introducción de rutinas de estandarización y modalidades de personalización, según proceda. A este respecto, cabe recordar que una rutina de estandarización apunta al ahorro de tiempo (y costos) tanto para la institución como para el usuario. A su vez, una modalidad de personalización apunta a generar una sensación de empatía con el usuario, aunque ello implique mayores costos.
- Finalmente, todas las propuestas alternativas de diseño debieran ser evaluadas o testeadas desde las siguientes perspectivas: el grado en que los usuarios consideran que contribuyen a satisfacer sus expectativas, el grado de comprensión y aceptación por parte de los funcionarios y, obviamente, los costos de las distintas propuestas.

Brecha N° 3

Una tercera brecha o deficiencia consiste en que **aunque se haya diseñado el servicio de acuerdo a las expectativas de los usuarios, la ejecución podría desviarse de las normas de diseño**, provocando –en consecuencia- una mala evaluación de la calidad de servicio. Esto es lo que muchos consideran la única causa de una mala calidad de servicio, olvidándose de que las brechas anteriormente comentadas. Al respecto, tan sólo cabe comentar que una mala evaluación de la calidad de servicio podría provenir tanto de un mal diseño bien ejecutado, lo cual fue el

motivo de los comentarios anteriores, como de un buen diseño mal ejecutado, que es el tema que nos preocupa hoy.

Una vez conocidas las expectativas de los usuarios y diseñado el servicio de acuerdo a ellas, a lo menos debieran emprenderse **las siguientes acciones para reducir o eliminar esta mala ejecución de un servicio bien diseñado:**

- Se debiera mejorar los sistemas de reclutamiento y selección de personal, a fin de contar con funcionarios con vocación de servicio y con un perfil adecuado a los cargos. Obviamente, ello debiera implicar el abandono de las usuales prácticas de cooteo político y/o de compadrazgo en la provisión de los cargos públicos.
- Se debiera gestionar las actitudes y las comunicaciones, para que los empleados adopten una “orientación al usuario”. Ello implica además la necesidad de aclarar los roles de los funcionarios y cómo se relacionan estos con la satisfacción del usuario.
- Se debiera profundizar en la capacitación de los funcionarios, tanto en los aspectos técnicos del servicio, como en las en habilidades interpersonales que este implica.
- Se debiera mejorar el ajuste entre empleados, funciones y tecnología, a fin de generar un sistema armónico entre los medios y los fines perseguidos.
- Se debiera formular sistemas de recompensa ligados al desempeño, de acuerdo a normas de servicio, con un componente grupal que potencie el trabajo en equipo. Ello permitiría generar un sistema de señales correctas a los funcionarios, en cuanto a las acciones que involucran premios y aquellas que involucran posibles sanciones, todas ellas en coherencia con una óptica de buena calidad de servicio.
- Puesto que la eficiencia de los servicios públicos obliga a que los usuarios participen llenando formularios o de otras formas en la prestación, se debiera educar al usuario para mejorar su participación en el servicio, evitando con ello que su propia acción introduzca fallas de calidad.

Brecha N° 4

La cuarta y última brecha o deficiencia se da cuando **a pesar de que se ha logrado diseñar y ejecutar el servicio de acuerdo a las expectativas de los usuarios, dichas expectativas se modificaron después del diseño debido a un sistema de comunicaciones externas mal planteado.** Dicho en otras palabras, todo el cuidadoso diseño y ejecución puede resultar inútil, si se comunica a los usuarios otros atributos o niveles de calidad del servicio. El ejemplo más clásico de esta brecha o deficiencia es la denominada “sobrepromesa”, es decir, prometer más de lo que efectivamente se va a dar.

Una vez conocidas las expectativas de los usuarios y diseñado el servicio de acuerdo a ellas, junto con emprender todas las acciones tendientes a una correcta ejecución, a lo menos debieran emprenderse **las siguientes acciones para reducir o eliminar este problema comunicacional:**

- Centrar las comunicaciones externas en los aspectos más relevantes para el usuario, cuidando que la información contenida sea coherente con las características reales del servicio. Incluso, si se trata de prometer, es mejor prometer algo menos de lo que efectivamente se otorgará, lo que implicará un ajuste de las expectativas levemente hacia abajo, lo que a su vez aumentará la probabilidad de que el servicio sea bien evaluado tras la prestación.
- Incorporar dentro de las comunicaciones externas el manejo de expectativas. Es decir, explicar a los usuarios qué es posible, qué no es posible y por qué. Esto es especialmente importante cuando se incorpora tecnologías modernas de la información, puesto que ello tiende a generar altas expectativas en términos de capacidad de respuesta y otras dimensiones de la calidad de servicio.
- Exponer previamente las comunicaciones externas al personal en contacto, a fin de que éstos sepan qué se está comunicando o prometiendo a los usuarios.
- Generar sistemas de control del cumplimiento uniforme de normas de servicio en distintas oficinas, cuando proceda, a fin de evitar que un mismo usuario enfrente distintas realidades de servicio, por el solo hecho de acudir a distintas oficinas del mismo organismo.
- Evitar la “no comunicación” cuando hay problemas. Los usuarios necesitan mantenerse informados en los momentos de dificultad, ya que en caso contrario sienten que han perdido control sobre la situación, lo cual altera su comportamiento y sus evaluaciones; esta información también es importante para evitar los rumores y conjeturas, que pueden terminar distorsionando la percepción de la prestación.
