

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MARCO REFERENCIAL DE LEONARD BERRY PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

Dra. Eira López Fernández
elopez@uv.mx

Dra. María Dolores Gil Montelongo

Mtra. Blanca Luz Guerra del Ángel

Fecha de Recepción: 30.04.2014

Fecha de Aceptación: 07.07.2014

RESUMEN

Las empresas buscan mejorar sus servicios mediante la implementación de modelos de gestión, normas internacionales, prácticas de organizaciones exitosas en diferentes ámbitos. El objetivo del presente es analizar los diferentes modelos teóricos de gestión de calidad y conceptuales orientados a alcanzar la excelencia del servicio. Se resaltan los aportes teóricos de Berry (1995), García de la Torre et al. (2001), Moreno- Luzón (2001), Andrade y Labarca (2011). Para ello, se utilizó la investigación documental, de tipo descriptiva. Se identificaron los elementos en los que convergen los modelos gestión y conceptuales analizados. En conclusión, se propone integrar el marco referencial de Leonard Berry como un modelo conceptual viable en mejora de la calidad y la excelencia del servicio.

Palabras clave: Modelos, servicio excelente, mejora de calidad.

Leonard Berry's frame of reference theoretical fundamentation form excellence in service.

ABSTRACT

The economical institutions are looking for improving their services implementing management models, international standards, practices of successful organizations in various fields. The purpose of all this is to analyze the different theoretical and conceptual models of quality management aimed at achieving excellence in services. The theoretical contributions of Berry (1995) are highlighted, in the same way the ones coming from García de la Torre et al. (2001), Moreno-Luzon (2001) & Andrade and Labarca (2011). Through the documental research - descriptive kind, was used. Besides, elements that converge in the management and conceptual models analyzed were identified. In conclusion, it is proposed to integrate the frame of reference of Leonard Berry as a viable conceptual model in quality improvement and excellence in services.

Keywords: Models, excellent service, quality improvement.

Introducción

Para que una organización del sector servicios permanezca en el tiempo de manera competitiva y rentable, es necesaria la implementación de diversas prácticas orientadas no sólo a mejorar sus servicios, sino a mantener la diferenciación y que los clientes lo identifiquen, logrando así, tanto su satisfacción como fidelización, es por ello que adoptan nuevos procedimientos, sistemas y modelos de gestión encaminados a la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de sus servicios.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que realizan las organizaciones, algunas no logran proporcionar un servicio excelente, o en otros casos, éstas iniciativas no son percibidas por el cliente, impactando negativamente en la consecución de metas de la empresa y evidenciando que hoy día, proporcionar un buen servicio no es suficiente, sino que el contexto actual demanda la excelencia en el servicio.

Convirtiéndose en una preocupación en las organizaciones del sector servicios. Por tal motivo, cabe cuestionarse, ¿Qué elementos y acciones deben implementarse en la empresa para lograr un servicio excelente y que este sea percibido por el cliente?

La respuesta a este cuestionamiento, no es sencilla ni fácil, ya que *“calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando se responde a las demandas (necesidades) de un grupo seleccionado”* (Dueñas, 2010, p.114) y como afirma Berry (1995), la falta de uno de los elementos implicados en el logro de un servicio excelente, generará que el resultado carezca de efectividad. Asimismo, la excelencia en el servicio está relacionada con los principios, valores, procesos de una organización. Por lo que es importante destacar que toda organización que busque satisfacer las necesidades de su cliente, deberá realizar esfuerzos día tras día hasta convertirlos en la razón de ser de la empresa.

Por lo que esta investigación, tiene la finalidad de analizar los modelos de gestión y sus características, confrontándolos con el marco conceptual que propone Leonard Berry denominado Marco Referencial para lograr un servicio excelente, con el objetivo de identificar los elementos en los que convergen y verificar su utilidad en el logro de un servicio excelente y que este sea percibido por el cliente, para confirmar su utilización posterior como una opción viable en un estudio de caso.

Para ello, este documento se inicia con la descripción de los aspectos metodológicos, las reflexiones teóricas sobre los modelos de gestión considerados como globales: European Foundation Quality Management (EFQM), llamado Modelo de excelencia; Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG); Modelo Deming Prize (DP); Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA); Modelo

SERVQUAL; Modelo SERVPERF y el Marco conceptual recopilado por Leonard Berry para lograr un servicio de excelencia.(MRLB), asimismo, se exponen las coincidencias y diferencias entre dichos modelos teóricos-conceptuales, para posteriormente proponer temáticas relacionadas con la mejora de la calidad para lograr un servicio excelente.

Metodología

Dado que el objetivo del presente estudio es analizar los diferentes modelos teóricos y conceptuales European Foundation Quality Management (EFQM), Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG), Modelo Deming Prize, Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA),Modelo SERVPERF, Modelo SERVQUAL y el Marco refencial propuesto por Leonard Berry cuya finalidad es alcanzar la excelencia del servicio.

Para la elaboración de la información, se aplicó una investigación documental, y su alcance es descriptivo, ya que para el desarrollo del marco teórico de la fundamentación se debe sustentar teóricamente el estudio, de tal manera que ya se han planteado los objetivos y las preguntas de investigación, así como también la evaluación de la relevancia y factibilidad del mismo.

Reflexiones teóricas sobre los modelos de gestión.

La utilidad de los modelos teóricos se basa en que son útiles para que se tenga una visión franca y global que da soporte a los procesos en una organización (Andrade & Lombardo, 2011). En esta investigación se estudiaron siete modelos teóricos, los cuales tienen similitudes y diferencias que se identificaran ya que al relacionarlos con los principios de gestión de calidad se identificará los principios de gestión que les aplican. Además de identificar qué modelos proporcionan lineamientos únicamente y cuales mejores prácticas que las organizaciones pueden implementar para lograr la excelencia del servicio que prestan a sus clientes.

Para García de la Torre, M.; De Mingo S. L.A.; Sáez de Eguilaz L., M. J.; Flores P.A.; Aragón M. L.; Arteaga F.L.; Labarta A. M.; Piernavieja M.E. (2001, p.1) un modelo “*es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar*”. Lo cual es indispensable para en las organizaciones. Para que una organización implemente un modelo de referencia, que descrito por García de la Torre et al. (2001) debe:

“establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización” (p.1).

A su vez, los mismos autores consideran que un modelo de gestión de calidad es considerado como un referente en forma permanente y un instrumento eficaz en el

proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo apoya la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, también se establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Asimismo, aseveran que un modelo de referencia se basa en las siguientes afirmaciones:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Se concluye con una afirmación que existen varios modelos que cumplen la función de guiar a las organizaciones en la mejora de la calidad. *Los principales modelos que son adoptados por las organizaciones son el Modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992.* García de la Torre et al. (2001) consideran que un modelo de gestión de calidad es:

“un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias” (p. 2).

European Foundation Quality Management (EFQM)

El modelo EFQM considerado como el Modelo de la excelencia está integrado por nueve criterios, cuyo objetivo es evaluar en qué estado se encuentra una organización referente a su gestión de calidad. El resultado que se espera la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, la gestión de personal, el uso eficiente de los recursos financieros y materiales, sí como la adecuada definición de los procesos. *Todo ello conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.* (Editora Vértice, 2010 p.193).

El modelo EFQM como se mencionó anteriormente los nueve criterios se dividen en dos bloques denominados Agentes Facilitadores y Resultados. Los Agentes facilitadores tienen el objetivo de analizar la manera en que la empresa planea y ejecuta sus actividades y el bloque de Resultados tiene la utilidad de mostrar los logros alcanzados por la organización.

El bloque de Agentes facilitadores se refiere a la gestión respecto al liderazgo, el personal, las políticas y estrategias, las alianzas y recursos y los procesos. El bloque de Resultados está integrado por cuatro elementos que miden el impacto de la actividad empresarial (resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y en los indicadores clave del negocio).

Andrade cita a Moreno- Luzón (2001), quien afirma que el modelo EFQM ha sido utilizado para la concesión de premios, dicho modelo está integrado por nueve apartados o criterios. Las cinco primeras áreas se denominan criterios agentes, los cuales son los medios que en forma de políticas, métodos y actividades se logra la mejora de la calidad en las organizaciones. Los cuatro criterios sobrantes son la estimación de los resultados de los primeros criterios.

Andrade y Labarca (2011), asegura que “el modelo EFQM es un modelo diagnóstico de calidad cuya reputación y efectividad da clara idea de la extensión de su uso. EFQM es la organización de referencia en el ámbito europeo para impulsar la excelencia empresarial y de otro tipo de organizaciones”. Este modelo ha sido utilizado como referencia por diferentes organizaciones a nivel mundial por ser una auto-evaluación y puede ser utilizada por la organización de acuerdo a sus necesidades de gestión.

En la obra Gestión de Gestión de la Calidad ISO 9001 en el Comercio de Editorial Vértice se afirma que:

“El modelo EFQM de excelencia se basa en la premisa de que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos. Todo ello conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales” (p.193)

Es importante señalar que se considera que la implantación de un modelo de excelencia como el EFQM tiene un impacto positivo como lo afirma Andrade y Labarca (2011) ya que:

“Las ventajas que las organizaciones obtienen en la implantación de Modelos avanzados de Gestión son: tener un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás, marcar las pautas y el camino a seguir hacia la Excelencia Empresarial, obtener una visión del conjunto de la organización así como visiones parciales de la misma, introducir criterios objetivos en la autoevaluación de la organización, implicar a todos los estamentos y niveles de la organización, orientar y evidenciar la coherencia o incoherencia de la organización, estimular al personal para conseguir la mejora continua, medir la evolución y progreso de la organización y compararse con otras organizaciones”.(p.86).

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG)

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEG) cuyo objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando

sus puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. Han desarrollado un modelo en el que se fomenta la innovación y la mejora continua de las organizaciones iberoamericanas. Como afirma la FUNDIEG, en el modelo MIEG se refleja los modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos que forman parte de la organización.

Este modelo estaba orientado a instituciones públicas, pero en el año de 2011 se actualizaron los Modelos Iberoamericanos de Excelencia en la Gestión, por lo que existen dos versiones una para empresas públicas y otra para empresas privadas. Dichas versiones se identifican como V. 2012. La revisión fue aprobada por las Organizaciones Nacionales y Regionales (ONAS y ORAS) asociadas a la FUNDIBEG, REDIBEX, expertos y otros Organismos.

La implementación de este modelo lleva a una autoevaluación mediante los lineamientos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Se requiere del compromiso de la autoridad máxima de la organización por lo que se dice que es una decisión estratégica, ya que requiere de la participación de todos los colaboradores de la organización, así como un análisis, evaluación y sistematización de la empresa. Las organizaciones deberán realizar un cuestionario matricial en el que se realizará el cálculo de la puntuación, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Como un punto fundamental es que debe formar un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, así como la asignación de la coordinación de este programa a una persona responsable de la misma. Conforme se realicen los ajustes a los lineamientos que plantea el modelo estará en condiciones de que sea valorado para el Premio Iberoamericano de la Calidad.

Los elementos que integran el modelo son Liderazgo y Estilo de Gestión (13 puntos), Política y Estrategia(5 puntos), Desarrollo de las personas(5 puntos), Recursos y Asociados(5 puntos), Clientes(5 puntos), Resultados de clientes(5 puntos), Resultados del desarrollo de las personas(5 puntos) , Resultados de Sociedad (5 puntos) y Resultados Globales (5 puntos).

Modelo Deming Prize(DP)

En el año de 1951 nace el Modelo Deming Prize en Japón, dicho Modelo aún tiene vigencia en el desarrollo de la gestión y control de la calidad. La finalidad del Modelo Deming Prize fue proponer una herramienta para mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. (Andrade y Labarca ,2011).

Para promover la Gestión de la calidad en Japón, se entrega el premio a las empresas que han desarrollado la dirección y control de calidad, cumpliendo con los lineamientos establecidos. Los elementos de la autoevaluación están integrados por la situación actual, el establecimiento de sus propios retos y

Fundamentación teórica del marco referencial de Leonard Berry para lograr la excelencia en el servicio

objetivos, así como las estrategias para lograrlos. De tal manera que tengan un plan de mejora continua.

La autoevaluación está integrada por seis criterios y su relación entre éstos. Para la obtención del premio los examinadores evalúan las evidencias y su pertinencia respecto al tipo de organización.

Con la evidencia mostrada las organizaciones deberán mostrar beneficios hacia los consumidores y éstos se verán traducidos en resultados económicos de la organización.

Modelo Malcolm Baldrige National Quality Program (MBNQA)

El modelo Malcolm Baldrige constituye que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. Los ejecutivos de la organización que decida implementar el modelo deberán dirigir, responder y gestionar el desempeño de la misma enfocada en los resultados.

La organización debe dirigir y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Los medidores y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios. Andrade y Labarca (2011, p.89)

La función del modelo MBNQA es mejorar las partes del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados, facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones, servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje. El modelo está integrado por tres elementos:

El primer elemento integra los siguientes criterios: Perfil de la organización, Entorno, Relaciones y Desafíos. Dichos criterios tienen la finalidad de servir como guía al sistema de gestión del desempeño.

El segundo elemento son las operaciones del sistema, está integrado por seis criterios: El liderazgo, la planificación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, enfoque en los recursos, gestión por procesos y resultados de negocio.

El tercer elemento es el funcionamiento del sistema que integra los elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos guiados por el conocimiento y para mejorar el desempeño y la competitividad.

Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF fue desarrollado por Cronin y Taylor en el año 1992, su creación fue una escala para la medición de la calidad percibida basada en las percepciones del cliente sobre el servicio. El modelo plantea 22 afirmaciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, este modelo surge del modelo SERVQUAL que se basa en las expectativas para medir la calidad percibida.

Según Ruiz-Olalla (2001), la representación del indicador del SERVPERF calcula las percepciones del cliente, por lo que se calcula de acuerdo a la siguiente expresión, donde Σ es la sumatoria de (P_j) que son las percepciones del cliente:

$$\text{SERVPERF} = \Sigma P_j$$

Por lo que la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL considera una escala de variables múltiples, en la que propone que la calidad de servicios se puede medir en función de la satisfacción del cliente, en la que se compara la percepción del servicio recibido y sus expectativas respecto al mismo.

Ruiz-Olalla (2001), afirma que el modelo SERVQUAL proporciona un indicador; el cual se calcula mediante la información obtenida de los cuestionarios en los que se calculan las percepciones (P_j) menos las expectativas (E_j) por cada una de las parejas de afirmaciones. Se representa de la siguiente manera:

$$\text{SERVQUAL} = \Sigma (P_j - E_j)$$

De acuerdo a este planteamiento proponen tres posibilidades: 1) Que las expectativas sean mayores que las percepciones por lo que se alcanzarán niveles bajos de calidad. 2) Si las expectativas son menores que las percepciones, entonces los clientes alcanzarán niveles de calidad altos y 3) Si las expectativas son iguales a las percepciones, entonces los niveles de calidad son moderados. (Ruiz-Olalla, 2001).

De acuerdo a la investigación realizada por Morillo Moreno M.C.; Morillo Moreno M.C.; Rivas Olivo D.E.; (2010, p. 105), citan a Lovelock y Wirtz (2008) y Zeithaml et al. (1993), quienes afirman que las medidas de desempeño a partir de la visión del cliente ofrecen ventajas. Y justifican la aplicación del método de SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en su trabajo “*Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala SERVQUAL*” (2010, p. 105).

Modelo referencial para mejorar la calidad del servicio (Leonard Berry)

El modelo referencial propuesto por Leonard Berry, se basa en las investigaciones realizadas en el Marketing Science Institute, en colaboración con investigadores en calidad del servicio como son A. Parasuraman y Valerie Zeithaml. Berry (1995).

La propuesta del marco referencial desarrollado por Leonard Berry, surge como una manera de contribuir con las organizaciones en la mejora de la calidad de sus servicios., en la que afirma que:

Ante el sin número de compañías que intervienen grandes cantidades de dinero para mejorar el servicio y todavía luchan intensamente para lograr su cometido. Más frustrante aún es el caso de las empresas que ni siquiera están tratando de mejorar su servicio, compañías cuyos ejecutivos piensan que la calidad del servicio tiene poca prioridad o es un esfuerzo inútil.(Berry,1995,p.4)

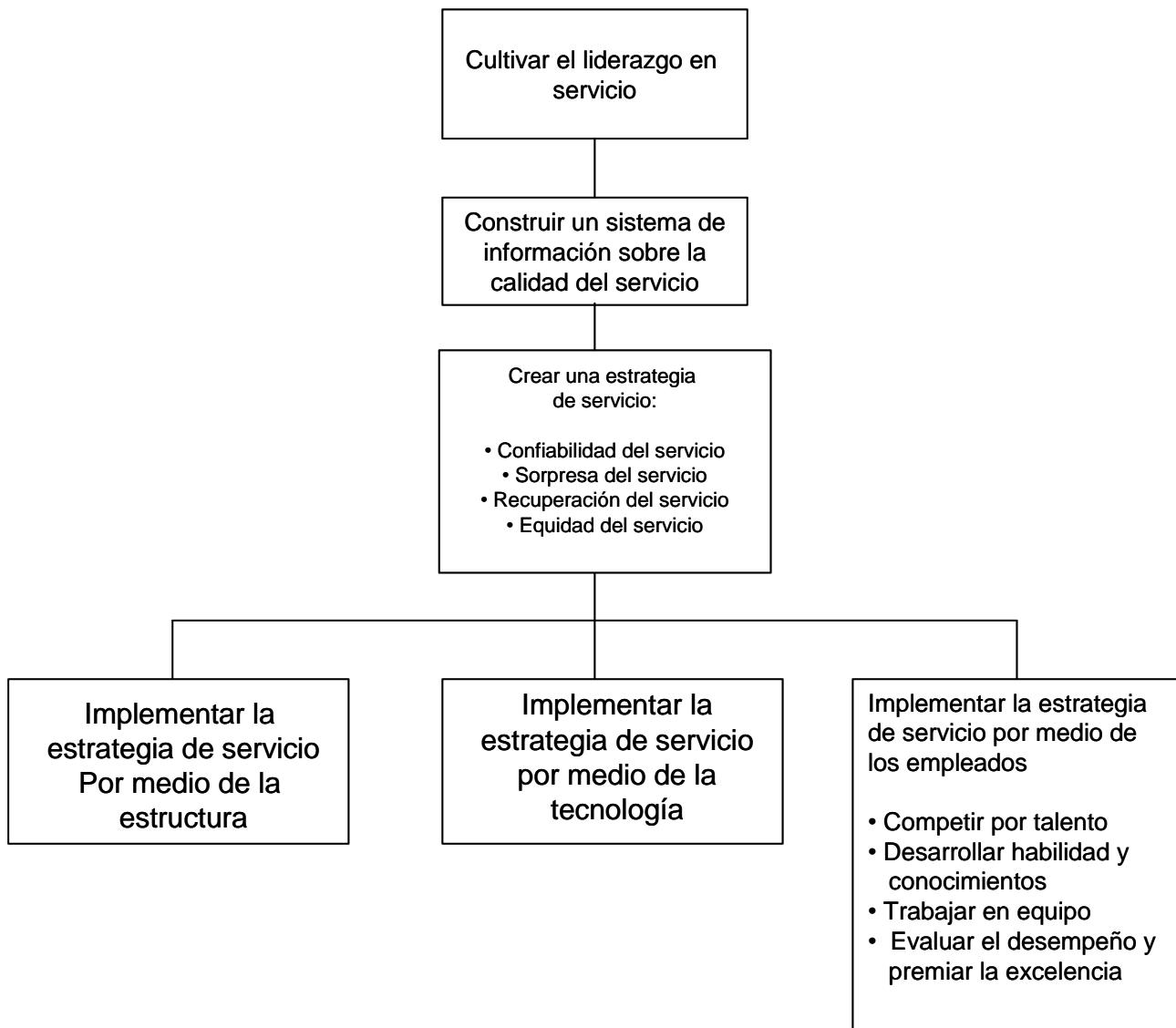
Leonard Berry en su libro un buen servicio no basta, menciona que el estudio fue realizado en compañías exitosas, entre las cuales se mencionan las más representativas:

- Longo Toyota and Lexus, uno de los distribuidos de vehículos de más éxito en el mundo.
- Mary Kay Cosmetics, una empresa mágica que ha hecho millonarias a más mujeres que cualquier otra compañía del mundo.
- Roberts Express, una empresa de transportes.
- De Mar, una compañía de plomería, calefacción, aire acondicionado y refrigeración.
- Tattered Cover Book Store, una de las librerías independientes fuentes más grandes de los Estados Unidos, la cual se distingue por su pasión por los libros y por los clientes, a quienes ayuda a encontrar los títulos más difíciles.
- Hard Rock Cafe, restaurantes y minoristas que atrajo a clientes el día de la inauguración, y todavía continúa atrayéndolos después de más de veinte años.
- Lakeland Regional Medical Center, uno de los primeros centros hospitalarios en introducir el concepto de atención centrada en los pacientes en los Estados Unidos.
- Bank One Texas Trust Division, la cual convirtió a la calidad del servicio en la pieza clave de su estrategia.
- Harold's un almacén de ropa elegante que funciona desde 1950 y cuyo crecimiento es superior al 10% anual a pesar de sus pocas promociones y de estar en un sitio que pasó de moda hace mucho tiempo. (p.4).

Dicha investigación consistió en identificar las mejores prácticas o lecciones y conjuntarlas en un marco referencial para mejorar el servicio. De tal manera que desarrolló el marco referencial para lograr un servicio excelente. Los elementos del marco referencial son: Cultivar el liderazgo en servicio, construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, crear una estrategia de servicio, implementar la estrategia de servicio por medio de la estructura, implementar la estrategia de servicio por medio de la tecnología, implementar la estrategia de servicio por medio de los empleados. *“Cada uno de los componentes del marco es crucial; si falta solamente uno de ellos, se limita el potencial para alcanzar la*

Eira López Fernández / María Dolores Gil Montelongo / Blanca Luz Guerra del Ángel
verdadera excelencia." Berry (1995, p.340). En seguida se pueden observar los elementos en la Figura 1.

Figura 1. Marco referencial de Leonard Berry



Fuente: Leonard Berry (1995, p.6)

A continuación se comenta cada elemento del marco referencial:

- 1) Cultivar el liderazgo en servicio: Berry (1995) afirma que el liderazgo es “*el factor determinante de la calidad del servicio*”. Debido a que sin un liderazgo adecuado no es posible lograr un servicio extraordinario. Las organizaciones requieren que sus líderes ejerzan en el día a día su estilo de liderazgo encausado en el servicio al cliente, mostrando a sus colaboradores que les apasiona el trato al cliente y que son un ejemplo para ellos. Por ello, Berry (1995) afirma que :

“Los líderes en servicio inspiran a sus seguidores con una visión de excelencia, con fe en la capacidad de sus seguidores para sobresalir, con amor al negocio, con el deseo de enseñar los valores del negocio y su oficio, y con su propia integridad” (p.38)

- 2) Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio: Un principio de importancia es considerar que el cliente es quien orienta los esfuerzos en una organización para mejorar el servicio que ofrecen al cliente. El sistema de información debe contar con diversas herramientas que proporcione información desde diferentes enfoques para lograr un servicio extraordinario. (Berry, 1995)
- 3) Crear una estrategia de servicio: Berry (1995), afirma que “*Identificar una estrategia sólida de servicio es un paso crucial en el proceso de mejorar el servicio, puesto que todo lo demás gira a su alrededor.*”(p.98). La estrategia de servicio es considerada la razón de ser de la organización, la cual será implementada mediante la estructura organizacional, la tecnología y los colaboradores.
- 4) Implementar la estrategia de servicio por medio de la estructura: Berry (1995), considera que una organización se debe apoyar en los departamentos de soporte como son áreas administrativas, recursos humanos, que deben detallarse en los procesos de la empresa. De esta manera todas las áreas se involucran en torno a la implementación de la estrategia de servicio.
- 5) Implementar la estrategia de servicio por medio de la tecnología: Los medios tecnológicos (sistemas de ventas, telefonía, *call center*, etc.) deben estar enfocados a contribuir en que la organización sea más eficaz y eficiente. Los sistemas tecnológicos deberán trabajar a favor de la estrategia de servicio y por ende en el servicio al cliente. Si se utiliza sabiamente, ofrece grandes posibilidades de ayudar a los empleados de servicios a mejorar su desempeño. (Berry, 1995 p.210)
- 6) Implementar la estrategia de servicio por medio de los empleados. El alma de una empresa de servicio es el recurso humano, por tal motivo es indispensable que se determine seleccione al personal adecuado para el servicio, se deben establecer indicadores y mediciones de desempeño que motive a los colaboradores a mejorar en forma continua en la organización (Berry, 1995).

Resultados

Al realizar el comparativo de los modelos European Foundation Quality Management (EFQM), llamado Modelo de excelencia, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG), Modelo Deming Prize (DP), Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA), Modelo SERVQUAL, Modelo SERVPERF, Marco referencial de Leonard Berry para lograr un servicio de excelencia.(MRLB), se identifican coincidencias de los modelos en la dimensiones en Liderazgo, Personas, Cliente/ Usuario, Políticas y Estrategias ,Procesos, Capacidad de Respuesta, Producto/Servicio y Resultados. (Ver el Cuadro 1).

Cuadro 1. Comparativo entre los modelos para el logro de la excelencia.

Dimensiones	EFQM	MIEG	DP	MBNQA	SERVQUAL	SERVPERF	MRLB
Liderazgo	*	*		*			*
Personas		*	*	*			*
Cliente/ Usuario		*		*	*	*	*
Políticas y Estrategias	*	*	*				*
Procesos	*		*	*		*	*
Capacidad de Respuesta					*		*
Producto/Servicio			*		*	*	*
Resultados	*	*		*			*

Fuente: Elaborada a partir de Andrade y Labarca (2011).

Coincidencias y diferencias entre los modelos teóricos.

Las contribuciones teóricas de la presente investigación surgen de la revisión de diferentes puntos de vista en relación a los elementos que son parte del marco referencial para lograr la excelencia en el servicio, confirmando las dimensiones que aplican al marco referencial para la excelencia del servicio, se proporciona información relativa al modelo referencial para propiciar el incremento en el sector de servicios.

La dimensión de Liderazgo coincide en los modelos EFQM, MIEG, MBNQA Y MRLB; la dimensión de Personas coincide en MIEG, DP, MBNQA Y MRLB. La dimensión de Cliente/Usuario; la dimensión de Políticas y Estrategias aplica en el EFQM, MIEG, DP y MRLB; la dimensión de Procesos coincide en el modelo EFQM, DP, MBNQA, SERVPERF Y MRLB; la dimensión de Capacidad de Respuesta coincide en el SERVQUAL y MRLB; la dimensión denominada Producto/Servicio coincide en el modelo DP, SERVQUAL,SERVPERF y MRLB. Por último, la dimensión de Resultados aplica en los modelos EFQM, MIEG, MBNQA y MRLB.

El marco referencial (MRLB) le aplican las ocho dimensiones, por lo que se considera factible la utilización como referencia para ser considerado como guía

Fundamentación teórica del marco referencial de Leonard Berry para lograr la excelencia en el servicio para lograr la excelencia en el servicio y ser susceptible para investigaciones posteriores.

Conclusiones y propuestas

Una vez que se realizó la revisión de los diferentes modelos teóricos y conceptuales orientados a alcanzar la excelencia se confirma que el modelo referencial de Leonard Berry incluye las dimensiones de Liderazgo, Personas, Cliente o Usuario, Políticas y Estrategias, Procesos, Capacidad de Respuesta, Producto/ Servicio y los Resultados. Resultará beneficiosa la realización de estudios referentes a este modelo al ser considerado como viable toda vez que es comparado con los modelos de gestión de calidad más representativos y ser considerado como una guía para lograr la excelencia en el servicio.

Para que una organización alcance la excelencia en el servicio, debe enfocarse en el cliente o usuario ya que de éste dependerá la estrategia de servicio, en base a sus requerimientos se establezcan los procesos internos que aseguren mediante la implementación de la estrategia de servicio a través de la estructura organizacional, la tecnología o sistemas internos, y los colaboradores para que el cliente o usuario perciba como un servicio extraordinario. La aplicación de los elementos del marco referencial y las prácticas que las organizaciones exitosas han realizado son elementales para lograr un servicio de excelencia.

La dimensión identificada como personas, corresponde a los colaboradores de las organizaciones, los cuales son un elemento primordial para mejorar la calidad de los servicios. Sin embargo, existen modelos en donde no detallan el papel que deben desempeñar para lograr un servicio excelente.

Se propone realizar un comparativo de los modelos de excelencia en relación a los principios de gestión de calidad que son considerados como una premisa en toda organización que se esfuerce en ofrecer un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, C.; Labarca, N. (2011). *Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias*. Omnia, Universidad del Zulia .Maracaibo, Venezuela. Vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 82-95

Berry L. L.(2006).*Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Traducido por Adriana de Hassan. Grupo Editorial Norma, pp.5-8, 39, 76, 99,153, 337-340.

Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992): “*Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*”, Journal of Marketing, vol. 56, Julio, pp. 55-68.

García de la Torre, M.; De Mingo S. L.A.; Sáez de Eguilaz L., M. J.; Flores P.A.; Aragón

M. L.; Arteaga F.L.; Labarta A. M.; Piernavieja M.E. (2001). (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la Gestión de calidad*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es> el 23 de Mayo de 2014.p.1-3

Dueñas, R. E. (2000).*Calidad en el sistema de transporte público en autobuses en ciudades pequeñas e intermedias*. Programa de Doctorado en Optimización y Explotación de los Sistemas de Transporte. Escuela Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Universidad Politécnica de Valencia.

Editorial Vértice (2010).*Gestión de la Calidad ISO 9001 en el Comercio*. ISBN: 978 84 9931 119-7. España.

Martín José Simón (s.f.). *El camino hacia la excelencia en las organizaciones sanitarias*. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Director

del Instituto Universitario de Evaluación Sanitaria. Universidad Complutense de Madrid. España

Morillo M.M.C.; Morillo M.M.C.; Rivas O.D.E.; (2010). *Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala SERVQUAL*. Revista Contaduría y Administración, No. 234, mayo-agosto 2011. p.101-130

Parra, C. M., Villa V. M.I, Restrepo J. W. (2009). *Gestión de la Calidad con el Modelo EFQM en 10 Pymes metalmecánicas de Medellín*. Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 11, p. 9-19. Julio 2009. Colombia.

Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>, en fecha de 23 de Mayo de 2014.

Dra. Eira López Fernández: Académica Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana y Coordinadora del Doctorado en Gestión y Control. Universidad Veracruzana.