

Antecedentes del Mercadeo de Servicios en los reglamentos para la organización de los trabajos de construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles de Francisco J. Cisneros

Carlos Mario Uribe Saldarriaga

Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2001
Fecha de aceptación: 31 de enero de 2002

RESUMEN

El artículo es un estudio de caso de orden histórico del libro sobre la organización de ferrocarriles del Ingeniero Civil Francisco Javier Cisneros titulada "Reglamentos para la organización de los trabajos de construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles", impreso en Bogotá en 1884. En este se busca analizar como lo cataloga Alberto Mayor Mora, quizá el primer libro sobre administración general en Colombia, desde la perspectiva del mercadeo de servicios, buscando identificar elementos embrionarios de una gerencia del servicio.

ABSTRACT

This article analyzes the book on the organization of Antioquia's railroads written by Civil Engineer Francisco Javier Cisneros entitled "Reglamentos para la organización de los trabajos de construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles"* from the perspective of modern services marketing theory. This publication was printed in Bogotá in 1884, and may be the first book on general management known in Colombia. In this presentation the objective is to identify embryonic elements of services management.

PALABRAS CLAVES

• Ferrocarriles • Mercadeo de servicios • Manuales de funciones.

CARLOS MARIO URIBE SALDARRIAGA. Administrador de Negocios. Especialista en Mercadeo. Profesor de pregrado y posgrado, Universidad EAFIT.
Email: cmuribe@eafit.edu.co

* Regulations for the organization of the construction works and service exploitation of railroads.

INTRODUCCIÓN

La llegada del ferrocarril se constituye en elemento fundamental de los cambios sufridos por el departamento de Antioquia a finales del siglo XIX y principios del XX. El establecimiento del ferrocarril de Antioquia es uno de los factores que permitió a este departamento, transformarse de un estado rural, predominantemente agrícola y minero, a uno urbano, de importancia industrial y comercial.

El ferrocarril de Antioquia y sus consecuencias, no puede entenderse, sin su primer promotor, el Ingeniero de origen cubano Francisco Javier Cisneros, quien entendía el asunto del transporte colombiano del siglo XIX, como un sistema en el cual debían interactuar los diferentes medios de transporte para lograr proporcionar a las personas y a sus productos un medio de transporte barato, rápido y seguro (Mayor M., 1999, p.19). Cisneros inicio los primeros estudios del ferrocarril de Antioquia en noviembre de 1874 y su construcción en octubre de 1875, bajo un contrato ventajoso para él, que finalmente fue terminado en agosto de 1885, luego de varias modificaciones y de recibir gracias a su habilidad como contratista, una importante indemnización (Mayor M., 1999, p.30). Cisneros nunca completó la construcción del ferrocarril de Antioquia, solo cumplió con 48 kilómetros de los 160 pactados, sin embargo, dejó numerosas enseñanzas a los antioqueños en asuntos de ingeniería, negocios, contratación y administración, no sólo, por su actuación, sino también, por sus numerosos escritos que promovían el negocio ferroviario (Mayor M., 1999, p.32).

Cisneros y sus concesiones, a pesar de su distancia y tal vez desprecio a los ingenieros Colombianos (prefería la mano más competente y con experiencia en ferrocarriles de otros países), permitieron que estos entraran en contacto no solo de los conocimientos prácticos del trabajo en los ferrocarriles, sino también de los conocimientos intelectuales de los “libros que Cisneros trajo consigo o que citaba profusamente en sus escritos, como *A Practical Treatise on Railway*, de Peter Lecount; *Manual of the Railroads of the United States*, de H. V. Poor; *Narrow Gauge Railways in America*, de H. Fleming; *A Manual of Civil Engineers*, de W. L. Macquarn Rankine, y *Ferrocarril de Pensilvania, su organización, construcción y administración*, de James Dredge, cuyo prólogo tradujo y publicó” (Mayor M., 1999, p.51). Todos estos conocimientos y experiencias, Cisneros los consignó en sus diferentes escritos, sin embargo, es su libro *REGLAMENTOS para la*

organización de los trabajos de Construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles, el que se convierte probablemente en el primer libro sobre administración general en Colombia (Mayor M., 1999, p.33). El Reglamento es especialmente detallado en descripción de las funciones, tanto, de los empleados encargados de la construcción y administración del ferrocarril, como de los directamente involucrados en la prestación del servicio a los usuarios.

Cisneros inicio los primeros estudios del ferrocarril de Antioquia en noviembre de 1874 y su construcción en octubre de 1875, bajo un contrato ventajoso para él, que finalmente fue terminado en agosto de 1885, luego de varias modificaciones y de recibir gracias a su habilidad como contratista, una importante indemnización (Mayor M., 1999, p. 30). Cisneros nunca completó la construcción del ferrocarril de Antioquia, sólo cumplió con 48 kilómetros de los 160 pactados, sin embargo, dejó numerosas enseñanzas a los antioqueños en asuntos de ingeniería, negocios, contratación y administración, no sólo, por su actuación, sino también, por sus numerosos escritos que promovían el negocio ferroviario.

Es interesante analizar las funciones, que en relación con la prestación del servicio, Cisneros redactó en 1884, mucho tiempo antes, que las modernas teorías sobre la satisfacción de los consumidores fueran siquiera, una idea importante entre los especialistas del mercadeo. Una mirada atenta a estas funciones del Reglamento, permite encontrar en ellas conceptos embrionarios, de lo que en el tiempo se llegara a conocer como Gerencia del Mercadeo de Servicios, haciendo de esta obra, un elemento fundamental de la génesis de la administración antioqueña. Estos conceptos elementales de la prestación del servicio pueden ser contrastados con la teoría actual del mercado, especialmente del mercadeo de servicios y en especial la búsqueda de satisfacción de los usuarios, disciplina que hoy es de reconocido beneficio en el ámbito empresarial.

Para establecer un marco adecuado de análisis, utilizaremos las definiciones ampliamente reconocidas de lo que es un servicio, de sus diferencias con los bienes, su mercadeo y

especialmente el modelo¹ de las brechas para la gestión de la calidad del servicio desarrollado por Parasuranam, Zeithaml y Berry (1988), y publicado en el *Journal of Marketing*² en 1985, y que hoy es ampliamente aceptado como el modelo fundamental de gestión de servicios.

1. DESCRIPCIÓN DEL TEXTO

Los *Reglamentos para la organización de los trabajos de Construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles* de FRANCISCO J. CISNEROS, están contenidos en un libro de ochenta y cinco páginas, que inicia con la presentación del reglamento por parte del autor, continúa con la descripción de las funciones de los empleados, seguidos de los estatutos de constitución de la sociedad, instrucciones para la elaboración de contratos, distribución de gastos, y pliegos de condiciones.

Las funciones de los empleados están distribuidas en ocho capítulos, con doscientos veinte artículos, y los siguientes temas:

CAPÍTULO I. Organización general: Contiene las disposiciones generales que tienen influencia sobre la totalidad de empleados, además de describir las funciones del Director General (Cisneros) y del Consejo de Jefes Superiores.

CAPÍTULO II. Jefes superiores o de departamento: En este se describen los cargos del Vicedirector General, del Ingeniero Residente, del Administrador, del Contador y del Secretario.

CAPÍTULO III. Jefes de sección: El capítulo describe los cargos de Ingeniero de Sección, Director de Maquinaria, Sobrestante de Tráfico, Inspector de Telégrafo, Cajero y de Médico Cirujano.

CAPÍTULO IV. Jefes de negociado: Trata sobre las funciones del Sobrestante de Construcción, del Reparador Principal, del Sobrestante de Patio, del Guarda Almacén de Carga de la Estación Principal, del Guarda Almacén de Útiles y de los jefes de estaciones subalternas.

1 Su nombre original en inglés es Gaps Model of Services Quality.

2 El *Journal of Marketing* se publica desde 1936, y es reconocido como una de las máximas autoridades en el campo del mercadeo.

CAPÍTULO V. Oficiales primeros: Contiene la descripción de los cargos de Asentador de la Vía, del Farmacéutico Enfermero y de los conductores de trenes.

CAPÍTULO VI. Oficiales segundos: En este capítulo se describen las funciones de los maquinistas, de los empleados ambulantes, de los habitados y las del Apuntador General del Tiempo.

CAPÍTULO VII. Operarios y peones: Se dedica a las funciones de los capataces, celadores de patio y de los demás operarios y peones.

CAPÍTULO VIII. Señales de vía: Esta dedicado al uso y conocimiento de las señales de vía por parte de los empleados.

De estos cargos hay ocho, en los cuales es posible identificar su relación directa con la prestación del servicio, definiendo además el reglamento cerca de 71 artículos y párrafos de estos cargos, relacionados con el servicio a los usuarios. En la figura No. 1 se muestra el organigrama con los cargos relacionados con el servicio.

Estos cargos y sus funciones descritas en los artículos y párrafos, permitirán su comparación con las teorías actualmente reconocidas sobre el mercadeo de servicios, evidenciando el carácter avanzado de dicho reglamento para la época en que fue redactado.

2. EL MERCADEO DE SERVICIOS

Los servicios por sus características específicas, implican una actividad de mercadeo diferente de la que se realiza para los bienes manufacturados. Esta diferencia parte de la concepción de lo que es un servicio, que podemos ver en las siguientes definiciones:

- A. "Any activity or benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything." (Kotler y Armstrong, 1999, p.6).
- B. "El servicio es un hecho que alguien realiza a favor de otro. Cuando al cliente le damos un servicio, él no puede conservarlo. Más bien, lo experimenta, lo usa o lo consume." (McCarthy y Perreault, 2001, p.45).
- C. "Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente." (Stanton, Etzel y Walker, 2000, p.567).

- D. "Services are intangibles ideas, task, experiences, performances, or activities that one party can offer another." (Harrel y Frazier, 1999, p.310).
- E. "A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may o may not be tied to a physical product" (Kotler, 2000, p.428).
- F. "Services are acts, efforts, or performances exchanged from producer to user without ownership rights." (Solomon y Stuart, 2000, p.293).
- G. "Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente." (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, p.328).
- H. "Services include all economic activities whose output is not a physical product or construction, is generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, confort, or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser." (Quinn, Baruch y Cushman, 1987).
- I. "Services are deeds, processes, and performances" (Zeithaml y Bitner, 2000, p.2).

De estas definiciones podemos deducir las cuatro diferencias principales que el mercadeo de servicios tiene, con respecto a los bienes manufacturados:

- A. Los bienes manufacturados son tangibles, mientras los servicios son **intangibles**. Estos comprenden más bien desempeños y acciones, más que objetos físicos, y por lo tanto, no pueden verse, sentirse, saborearse, olerse o tocarse directamente, como lo puede ser un bien, haciendo necesario el uso de elementos para reducir el efecto de intangibilidad como: imágenes describiendo los beneficios para los usuarios, asociando los servicios con objetos tangibles (bienes, ideas, personas o lugares), utilizando documentos o elementos de representación física.

Lo intangible de los servicios tiene las siguientes implicaciones para su mercadeo: Debido a que los servicios no son sujetos de inventario, los cambios en la demanda son difíciles de administrar. No es posible patentar los

procesos de servicio, por lo tanto estos son fácilmente copiados por los competidores. Los servicios son difíciles de demostrar y comunicar a los usuarios, por lo tanto es difícil para los usuarios entender en que consiste la calidad de éste.

- B. Los servicios son heterogéneos, porque consisten en desempeños, frecuentemente producidos por humanos. Los empleados que prestan el servicio, son el servicio en la evaluación que hacen los consumidores de este, sin embargo, las personas tienen desempeños diferentes, en diferentes momentos, por esto no hay dos servicios iguales, cada usuario demandará y experimentará un servicio de una manera única.

Lo heterogéneo de los servicios implica en su mercadeo, dificultades para asegurar una calidad consistente en su prestación, debido a que esta depende de elementos que no pueden ser totalmente controlados por la empresa, como los niveles de demanda, la influencia que tienen entre sí los diferentes usuarios, la habilidad de estos para clarificar y comunicar sus necesidades y deseos, además de la habilidad y disposición de los empleados del *front office*³ para satisfacer esas necesidades y deseos.

- C. La mayoría de los bienes son producidos primero, para ser luego vendidos y consumidos, los servicios por el contrario son **producidos y consumidos simultáneamente**, lo que implica que los consumidores están presentes mientras el servicio es producido, e incluso participan en la producción del mismo. Los consumidores frecuentemente interactúan unos con otros, afectando la prestación del servicio y las experiencias vividas por los usuarios. Los usuarios son elementos fundamentales y no controlables, al ser partícipes de la producción y consumo simultáneo del servicio.

La producción y consumo simultáneo de los servicios tiene las siguientes implicaciones para su mercadeo: La producción estandarizada y en masa es muy difícil, sino imposible, haciendo que la calidad percibida dependa de lo que sucede en el momento de la prestación, incluyendo las acciones e interacciones entre empleados, empleados y

- 3 Se refiere a los empleados que directamente entran en contacto con los usuarios, consumidores y otros públicos relacionados con el servicio. Por el contrario Back office se refiere a los empleados de todo tipo que no entran en contacto directo con los usuarios, pero que sus acciones los afectan indirectamente.

usuarios, y entre los mismos usuarios. La centralización en la prestación del servicio, tanto en términos de responsabilidad, como de economías de escala, es muy difícil, ya que los usuarios esperan que el servicio les sea prestado en lugares y momentos que le son más convenientes.

- D. Los servicios, por naturaleza son perecederos y no se pueden almacenar, devolver, o revender. La silla vacía en una universidad o en un avión, la duración de una cita médica, o capacidad de la línea de teléfono no utilizada, no puede ser almacenada y usada o revendida después.

Lo perecedero de los servicios implica para su mercadeo, el ser muy minucioso en pronosticar la demanda y en administrar las desviaciones, planeando los cursos de acción, tanto cuando hay demanda insatisfecha, como cuando se presentan demandas limitadas. Como los servicios prestados no pueden ser devueltos o revendidos cuando fallan, las empresas deben tener estrategias de reivindicación muy claras y satisfactorias para cuando el servicio sale mal.

Estos elementos hacen que la respuesta que debe dar la empresa de servicios a las necesidades de los usuarios y consumidores, sea diferente a la necesaria para la de bienes manufacturados.

3. LA RESPUESTA AL MERCADO Y LA MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo se refiere a todos aquellos elementos o factores controlables, que intervienen en la respuesta que la empresa da a las necesidades de los consumidores, tradicionalmente la mezcla de mercadeo se ha relacionado con cuatro elementos fundamentales llamados cuatro p (McCarthy y Perreault, 2001, p.47) por: producto, precio, plaza y promoción, sin embargo, cuando se trata del mercadeo de servicios, la respuesta al mercado o mezcla de mercadeo, debe tener en cuenta elementos como: las personas que prestan los servicios y sus características personales, el diseño y operación de los procesos de servicio, el involucramiento de los usuarios, los elementos de tangibilización, etc. Estos elementos pueden ser organizados bajo la denominación de mezcla de mercadeo expandida para servicios, que además de las cuatro P originales, incluye tres P (Booms y Bitner, 2001, p.45) del servicio : Personas, procesos y evidencia

física⁴. Estas P están referidas a (Zeithaml y Bitner, 2000, p.19):

Personas. Se refiere a todos los actores que participan en la prestación del servicio y que influyen las percepciones del usuario: el personal de la empresa, los consumidores, y otros consumidores que están presentes en el ambiente de prestación del servicio.

Evidencia Física. Se refiere al ambiente en el cual el servicio es prestado y donde los usuarios y la empresa interactúan, además de cualquier componente tangible que facilita el desempeño y comunicación del servicio.

Procesos. Se refieren a los procedimientos, mecanismos y flujos de actividades por medio de los cuales el servicio es prestado.

La gestión de la respuesta al mercado por medio de la mezcla de mercadeo de servicios, es fácilmente comprendida en el modelo de gestión de calidad del servicio o *modelo de las brechas*⁵ desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998).

4. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO O MODELO DE LAS BRECHAS

Este modelo permite articular todos los elementos necesarios para la gestión del mercadeo del servicio en una empresa partiendo desde las necesidades y deseos de los usuarios, tratando de cerrar las brechas que se presentan entre las expectativas de los consumidores y la percepción sobre el desempeño del servicio prestado por la empresa. El modelo puede ser mejor comprendido mediante la figura No.2.

El elemento central del modelo es la **brecha No. 5**, o **brecha del consumidor**, que se presenta por las diferencias entre las expectativas que tiene el usuario sobre la prestación del servicio y sus percepciones sobre el desempeño de este. Para poder cerrar la brecha del consumidor la empresa debe cerrar por medio de su gestión las otras cuatro brechas o brechas del prestador del servicio, que están con relación a las siguientes causas (Zeithaml y Bitner, 2000, p.26):

4 En inglés: Physical evidence.

5 Del inglés: Gaps Model.

Brecha No. 1. Se debe al desconocimiento de las expectativas de los consumidores, y los factores que influyen en que se presente esta brecha. Son:

1. Inadecuada orientación de la investigación de mercadeo⁶.
 - A. Investigación de mercadeo insuficiente.
 - B. Investigación no enfocada en la calidad del servicio.
 - C. Uso inadecuado de la investigación.
2. Carencias en comunicaciones.
 - A. Carencias en la comunicación entre la gerencia y los consumidores
 - B. Comunicación insuficiente entre los empleados responsables directamente del servicio y los gerentes.
 - C. Muchos niveles entre los empleados responsables directamente del servicio y la alta gerencia.
3. Enfoque Insuficiente en la relación con el consumidor.
 - A. Carencias en la segmentación de mercados⁷.
 - B. Enfoque en las transacciones, más que en las relaciones.
 - C. Enfoque en nuevos consumidores, más que en establecer relaciones con los consumidores.
4. Reivindicación insuficiente por faltas en el servicio.

6 La investigación de mercadeo es definida por la AMA (American Marketing Association) así: Investigación de mercadeo es la función que une a consumidores, clientes, y otros públicos con el mercadotecnicista a través de la información, que luego es usada para identificar y definir problemas y oportunidades de mercadeo; generar, refinar, y evaluar acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercadeo; y mejorar el entendimiento del mercadeo como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para lograr estos objetivos, diseña los métodos de recolección de la información, administra e implementa el proceso de recolección de los datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

7 La segmentación de mercados es el proceso mediante el cual se divide un mercado en grupos significativos de clientes, que son homogéneos e identificables dentro del grupo, y heterogéneos y diferenciables de otros grupos.

Brecha No. 2. Debida al mal diseño del servicio y de sus estándares, y los factores que influyen en que se presente esta brecha son:

1. Diseño pobre del servicio.
 - A. Proceso de desarrollo de nuevos servicios de forma no sistemática.
 - B. Diseños vagos o no definidos del servicio.
 - C. Fallas en conectar el diseño del servicio, con el posicionamiento⁸ del servicio.
2. Ausencia de estándares diseñados con base en el consumidor.
 - A. Carencia de estándares de servicio, definidos desde el punto de vista del consumidor.
 - B. Ausencia de procesos administrativos enfocados en los requerimientos de los consumidores.
 - C. Ausencia de procesos formales para obtención de objetivos de calidad en el servicio.
3. Elementos inapropiados de tangibilización del servicio.

Brecha No. 3. Se presenta por no cumplir los estándares durante el desempeño del servicio, y los factores que influyen en que se presente esta brecha. Son:

1. Deficiencias en las políticas de recursos humanos.
 - A. Reclutamiento inefectivo.
 - B. Roles ambiguos o conflictos entre roles.
 - C. Mala adecuación de la tecnología al empleado.
 - D. Evaluación y compensación inapropiada.
 - E. Carencia de empoderamiento⁹, control y trabajo en equipo.

8 Se refiere a las estrategias que las empresas desarrollan e implementan para asegurarse que diferencias tangibles o intangibles en uno o dos atributos básicos entre un producto focal y sus competidores principales, ocupen una posición diferente e importante en la mente del consumidor.

9 El empoderamiento consiste en delegar autoridad para resolver con rapidez los problemas de los clientes, por lo general a través de la primera persona a la que el cliente notifica un problema.

2. Fallas para emparejar la oferta con la demanda del servicio.
 - A. Incapacidad para atenuar las fluctuaciones de demanda.
 - B. Mezcla inapropiada de consumidores.
 - C. Confianza excesiva en el precio para atenuar la demanda.
3. Consumidores no desempeñan su rol adecuadamente.
 - A. Deficiencias de conocimiento de parte de los consumidores sobre su rol y sus responsabilidades en el servicio.
 - B. Afectación negativa entre un usuario y otro(s)
4. Problemas con los intermediarios¹⁰ del servicio.
 - A. Conflictos en objetivos y desempeño con los intermediarios.
 - B. Conflictos sobre costos y premios con los intermediarios.
 - C. Dificultad para controlar la calidad y la consistencia del servicio de los intermediarios.
 - D. Tensión entre empoderamiento y control.
3. Prometer en exceso.
 - A. En las comunicaciones de mercadeo.
 - B. Por parte del personal de ventas.
 - C. Por medio de elementos físicos que lo indique una promesa excesiva.
4. Comunicaciones horizontales inadecuadas.
 - A. Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones.
 - B. Comunicación insuficiente entre comunicaciones de mercadeo y operaciones.
 - C. Diferencias en las políticas y procedimientos entre diferentes unidades o áreas.

Estos factores del modelo de las brechas, son los que se buscará comparar con el Reglamento, que Cisneros escribiera en 1884 y en el cual podemos encontrar elementos embrionarios del mercadeo de servicios.

5. EL REGLAMENTO Y EL MODELO DE LAS BRECHAS

Por las características del documento (*Reglamentos para la organización de los trabajos de Construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles*) de Cisneros, solo es posible contrastarlo con algunos de los elementos referidos a la empresa, en el modelo de las brechas. El Reglamento es dedicado especialmente a describir los cargos y las funciones del personal del Ferrocarril de Antioquia. Este contenido del Reglamento, hace que los elementos que pertenecen a las brechas donde se refiere a elementos como las expectativas de los consumidores, sus percepciones, el desempeño del servicio y las comunicaciones a los consumidores, no puedan ser contrastadas directamente. Fundamentalmente en el Reglamento se pueden encontrar referencias a las percepciones que la empresa tiene de las expectativas de los usuarios y al diseño del servicio y de los estándares de servicio, bajo la responsabilidad de los empleados.

El mecanismo propuesto para contrastar el documento y el modelo, parte de la organización por cargos del reglamento y la comparación de las funciones del cargo, con el modelo de las brechas(solo se comparan los 71 artículos y párrafos de estos cargos relacionados con el servicio a los usuarios), siendo el primer componente de análisis, las disposiciones generales a todos los cargos:

Brecha No. 4. Se debe al no cumplimiento, durante la prestación del servicio, de las promesas realizadas por la empresa, y los factores que influyen en que se presente esta brecha. Son:

1. Carencias de integración de las comunicaciones de mercadeo del servicio.
 - A. Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente.
 - B. Ausencia de un programa de mercadeo interno fuerte.
2. Manejo inefectivo de las expectativas de los usuarios
 - A. Incapacidad para educar a los consumidores en el servicio.
 - B. Carencias en la gestión de las expectativas del consumidor por medio de las comunicaciones de mercadeo.

¹⁰ Los intermediarios del servicio, son todas aquellas empresas que colaboran con el flujo del servicio entre una compañía y sus usuarios.

CAPÍTULO I. Organización General

DISPOSICIONES GENERALES

5. *Son además de su obligación la cortesía y maneras afables y serenas con cualesquiera persona que tenga negocios con la empresa, sin perjuicio de la firmeza necesaria para atenerse á las prescripciones é impedir abusos.*
6. *La descortesía o malos modos, así como los altercados u otros escándalos, cualquiera que sea el grado de provocación, en las oficinas y demás dependencias de la empresa, se castigarán con reprobaciones, suspensiones más o menos largas o deposición, según las circunstancias y antecedentes.*
7. *En caso de emplearse intencionalmente palabras oademanas ofensivos o de insinuarse pretensiones indecorosas, el empleado con quien suceda tomará nota o informará a su superior inmediato con determinación del autor.*

En estos artículos del reglamento podemos encontrar de manera indirecta, conexión con elementos relacionados con las expectativas y percepciones que se pueden formar los consumidores sobre el servicio, mediante la búsqueda de un trato **cortés, respetuoso y con simpatía**, aun en situaciones donde otras personas presentes en la prestación del servicio, no tengan igual trato. Estos artículos se relacionan con algunos de los cinco elementos de un servicio que los usuarios tienen en consideración para evaluarlo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, p.12-40.): Confiabilidad, **simpatía en el trato**, certidumbre, **empatía** y elementos tangibles. Hay que notar que si bien, en el Reglamento hay interés por inculcar en su personal un trato de *calidad (cortesía y maneras afables y serenas)* con los consumidores, no profundiza en la definición de estos constructos, de manera que todos estén de acuerdo en lo que es la cortesía, las buenas y serenas maneras, y lo que es la firmeza para impedir abusos, definición que en el contexto actual del modelo es fundamental para la estandarización de un servicio.

25. *En toda la línea y dependencias de la empresa regirá el reloj de la estación principal, cuya hora se comunicará diariamente por telégrafo a las demás para el arreglo de los respectivos.*

Este artículo esta referido a un elemento central de satisfacción tanto para los usuarios, como para la empresa. Para los usuarios el cumplimiento de los itinerarios es fundamental, es su principal expectativa sobre el servicio de transporte, y en este sentido, el que todos los relacionados con la prestación del servicio estén sincronizados, colabora a cumplir con esta expectativa. Para la empresa el asunto del control del tiempo es vital en términos de la rentabilidad, ya que muchos de sus indicadores están relacionados con el cumplimiento y sincronización del tiempo, es tan importante, que incluso tiene un cargo responsable de su control, el Apuntador General del Tiempo.

Este elemento si bien es fundamental en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, faltaría conocer si para estos era claro, que el reloj de la estación, era la hora oficial del ferrocarril y si les era informado de alguna manera.

CAPÍTULO II. Jefes superiores o de departamento

DEL ADMINISTRADOR

44. *Como Jefe Superior del Departamento administrativo, tiene a sus órdenes al Sobrestante del tráfico, al Inspector del Telégrafo y, en general, a todo el personal de movimiento, de los depósitos y demás asuntos concernientes a esos objetos.*
45. *Compétele en dicho Departamento:*
 - A. *Cuidar del fiel y exacto cumplimiento de todos los deberes, de que reine en todas las dependencias y servicios esmerado orden y aseo, de la perfecta regularidad en el movimiento, del oportuno suministro de materiales a las obras de la vía y talleres y de la provisión de raciones á todas las cuadrillas de trabajadores, si se pusieren a cargo de la empresa.*

En este artículo se encuentra un elemento perteneciente a los tangibilización del servicio en términos del cuidado en el orden y aseo de las diferentes dependencias. Aquí también se responsabiliza específicamente al administrador por el cumplimiento de los itinerarios, y se pone especial énfasis en este cumplimiento al hablar de perfecta regularidad. Estos elementos si bien, no tienen indicadores, si permiten inferir que el cumplimiento, el orden y el aseo, eran parte fundamental de las expectativas de los usuarios y en el caso de

cumplimiento, para la empresa (rentabilidad). En cuanto al modelo, una empresa hoy, tendría indicadores más claros de evaluación, desde el punto de vista del consumidor en cuanto es ser cumplido, cuales son los márgenes de demora aceptables, como quieren que sea el orden y el aseo, y este como se evalúa, sin embargo, en el Reglamento se puede ver claramente que estos elementos eran un preocupación clara en la época.

D. Proponer al Director general medidas trascendentales, cuando las crea convenientes, para mejorar el servicio, y entre ellas obras nuevas y reparaciones, modificaciones de las tarifas, creación y supresión de plazas, nombramientos y remociones de jefes de Sección y negociado, etc.

Se puede notar aquí, el interés por mejorar constantemente el servicio, aunque no es claro, si el mejoramiento es en beneficio de los usuarios, o en términos de la rentabilidad y administración de la empresa, y que se considera trascendental y para quien.

CAPÍTULO III. Jefes de sección

DEL DIRECTOR DE MAQUINARIA

72. Como Jefe de Sección en el Departamento de Administración, tiene á su cargo la construcción y reparación de las máquinas, carros y útiles, y los respectivos talleres, y á sus órdenes el personal del ramo.

73. Es responsable de los siniestros causados por deficiencia de motores y vehículos, o por impericia de los maquinistas y obreros; y le concierne:

B. Nombrar los operarios y los demás empleados de las mismas, cerciorándose antes de sus aptitudes, instruyéndolos en sus deberes y proponiendo sus retribuciones, y destituirlos, en caso necesario, dando aviso;

C. Proponer al Administrador lo que convenga para la regularidad en la marcha de los trenes y la seguridad en los viajes;

E. Cuando se demore un tren de pasajeros una hora más de la señalada en el itinerario, o uno de carga a más de las diez de la noche, habilitar una máquina

con los coches y útiles que considere necesarios, para salir en su auxilio, si lo dispusiere el Administrador, sin cuya anuencia ó la del Sobrestante de tráfico en ausencia de aquél, no permitirá salida extraordinaria del depósito;

F. Preparar los trenes ordinarios, proveyéndolos de combustible, estopa, grasa, útiles de reserva y de precaución, y de candados en las puertas de los carros de equipajes y carga menuda; examinarlos escrupulosamente en el punto de vista de la seguridad, y designar y prevenir á los maquinistas, comunicando al Sobrestante de tráfico las designaciones, etc.;

L. Participar diariamente al Administrador las faltas de puntualidad, las altas y bajas, con expresión de motivos, las provisiones recibidas para las máquinas, los sobrantes de ellas que devuelva al almacén, y lo que ocurra de notable en la sección; ...

El elemento seguridad, es uno de los fundamentales, en las expectativas de los consumidores, y también de la empresa. Se hace especial énfasis en la búsqueda de personal apto y de una apropiada instrucción en cuanto al funcionamiento de los trenes, que es el factor tangible más importante del servicio. La seguridad es una de las principales expectativas de los usuarios, sin embargo solo es notoria cuando falla, de alguna manera lo que se busca es que no se haga tangible y si se presenta algún problema, que existan procesos de respuesta al problema. En las funciones del Director de Maquinaria, podemos ver que se busca ser muy preciso en el tema, tanto en la seguridad y en el funcionamiento del tren, como en la seguridad de las mercancías (equipajes y carga), además de tener un procedimiento para eventuales problemas.

DEL SOBRESTANTE DE TRÁFICO

75. Es Jefe de Sección á las inmediatas órdenes del Administrador, y tiene á su cargo la explotación de la vía y la provisión á todas las necesidades del tráfico; y están bajo su dependencia los guarda - almacenes, sobrestantes de patio, conductores, maquinistas, fogoneros, retranqueros, expendedores de billetes y peones del ramo.

76. Correspóndele en tal virtud:

A. Cuidar de que se atienda con esmero a los pasajeros, cargadores y consignatarios, de que los fardos se manejen con cuidado y se dirijan con exactitud a su destino, y de que se aproveche la capacidad de los carros sin sobrecargarlos;

El Sobrestante de Tráfico, es el cargo sobre el cual recae el mando de las personas directamente responsables por el servicio y aunque, no se aclara en qué consiste una atención esmerada a los usuarios (pasajeros, cargadores y consignatarios), si puede verse una intención por cumplir con las expectativas de los usuarios en términos nuevamente del trato, pero también en términos del cuidado de las mercancías, tanto en su manejo como en cumplimiento de su envío y llegada al destino deseado por el usuario. Como podemos ver hasta esta parte el Reglamento se ha referido al cumplimiento de expectativas fundamentales de los usuarios como: el buen trato, el cumplimiento en los itinerarios, la seguridad de los trenes, la contratación adecuada del personal encargado de la maquinaria, el procedimiento cuando un tren se retrasa y el manejo de las pertenencias de los usuarios. En los siguientes artículos y párrafos, se pone de manifiesto el interés por escuchar las inquietudes de los usuarios, el interés y procedimientos para darles respuestas, la atención en caso de accidentes y los mecanismos para reivindicación por faltas en el servicio, la preocupación por tener el personal adecuado.

B. Oír las quejas de los interesados y satisfacerlos, accediendo á sus deseos ó haciéndoles las explicaciones conducentes; averiguar las causas y responsabilidad de las pérdidas y averías, y en caso de indemnización proponerla al Administrador;

C. Disponer lo necesario para que se lleve auxilio á los trenes que sufran accidentes;

E. Atender á la carga y descarga de los vapores en el puerto ó estación del término, y al recibo y á la entrega de los bultos que transporten;

F. Cuidar de que no salgan los trenes sino en los momentos precisos de los itinerarios, exigiendo á los jefes de las estaciones intermedias avisos telegráficos de las horas y minutos precisos de las llegadas y salidas, y tomar á los conductores cuenta de los retardos y anticipaciones;

G. Informar al Administrador de las novedades que ocurran en la línea, de las medidas que tome para evitarlas y remediarlas, y de sus consecuencias;

J. Vigilar porque el personal de sus dependencias, cumpla sus deberes en todos sentidos inspeccionándolas con toda la frecuencia posible, revisando los libros y papeles de las mismas y verificándolos;

K. Instruir a los empleados nuevos de su sección en las respectivas obligaciones y entregarles, mediante el pago de 50 centavos, un ejemplar de estos reglamentos para su gobierno;

O. Proponerle modificaciones en las tarifas y en el arreglo del movimiento y otras medidas trascendentales;

P. Llevar un registro de extravíos y averías, otro de remesas a cada estación por cuenta de la empresa, otro de novedades que ocurran en la línea, otro de las transgresiones de los empleados de la Sección, otro de la recaudación diaria por servicios y estaciones, y otro de las órdenes que expida y de las comunicaciones que dirija;

Q. Conservar, clasificadas en legajos, las reclamaciones de particulares, los recibos de las estaciones, las comunicaciones oficiales, y los demás documentos que reciba;

Actualmente un elemento fundamental de la gestión de la calidad del servicio, es la adecuada documentación (evidencia física) sobre la prestación del servicio, los inconvenientes, las variaciones, de tal manera que con base en esta información se puedan tomar decisiones de mejoramiento. Es notorio a lo largo del Reglamento, la búsqueda para documentar todos los eventos relacionados con la construcción y operación del ferrocarril. Si bien el documento de Cisneros no se refiere al uso dado a estos registros, es posible pensar que estos no solo tenían como fin el control de las personas, o de la rentabilidad, sino también por el lenguaje usado, en el mejoramiento del servicio a los usuarios.

DEL INSPECTOR DEL TELÉGRAFO

78. Como Jefe de la sección de Telegrafía, reconocerá por inmediato superior, durante la construcción, al ingeniero residente, y en la explotación al

Administrador, y tendrá á sus órdenes a los manipulantes, á las cuadrillas de construcción y reparaciones de la línea telegráfica, al Sobrestante de estas obras y a los demás empleados del ramo.

79. *Ejercerá las siguientes atribuciones:*

G. *Proponer modificaciones a la tarifa de los despachos telegráficos y otras medidas de trascendencia en mejora del servicio y de los productos;*

M. *Arreglar por el meridiano diariamente, poco antes de las 12 el reloj de la estación principal y comunicar la hora á todas las demás;*

El servicio de telégrafo es otro de los prestados por el Ferrocarril de Antioquia, y en términos generales, las funciones de las personas encargadas de este servicio, están en la misma línea de las del servicio de transporte, siendo complementarios en términos de comunicaciones, para el manejo de los trenes, sus itinerarios y cumplimiento.

CAPÍTULO IV. Jefes de negociado

DEL SOBRESTANTE DE PATIO

108. *Como encargado del movimiento especial en el patio de la estación principal y de la policía del mismo, á las inmediatas órdenes del Sobrestante de Tráfico, tiene á las suyas á los expendedores de billetes de pasaje, despachadores de equipajes, conductores de trenes, celadores y demás empleados del ramo.*

109. *Dispone y atiende a:*

B. *La limpieza de los coches y carros y del edificio principal de la estación, dando cuenta de su deterioro ó menoscabo al Sobrestante de Tráfico, para que provea á las reparaciones;*

D. *La entrega y recibo de equipajes, expidiendo á los pasajeros y recogiendo de ellos los conocimientos, que serán talonarios y al portador, ...*

E. *Cuidar de que los facturadores y despachadores de equipajes escriban con claridad y expedición, como de que los números y destinos de los bultos se fijen con seguridad en lugares resguardados de roce;*

F. *Vigilar porque sus subordinados traten con afabilidad y cortesía á los pasajeros y no acepten gratificaciones en manera alguna, así como de que no despachen como equipaje bultos que contengan efectos extraños al uso personal ordinario, para lo cual se harán abrir;*

H. *Inspeccionar los alrededores de los edificios, los cambiavías, las aguadas y acopios al aire libre de la estación, cuidando el aseo, la seguridad y haciendo recoger y llevar al respectivo depósito los efectos abandonados, é impidiendo el uso de luz artificial no colocada en farol con vidrieras;*

111. *Llevará dos libros de remesa y recibo de equipajes, uno de billetes de pasaje con la Contaduría y con cada uno de los expendedores por clases; además, el de averías y extravíos, el de faltas de sus subordinados y el de apuntación del tiempo.*

En las funciones del Sobrestante de Patio, encontramos además de las recomendaciones sobre el trato con los usuarios, la limpieza y el aseo; procedimientos muy detallados sobre la identificación de las mercancías (*escriban con claridad y expedición, como de que los números y destinos de los bultos se fijen con seguridad en lugares resguardados de roce*) que indica el conocimiento sobre las consecuencias de no tener en cuenta este detalle, en términos de molestias de los usuarios, sus reclamos y las indemnizaciones pagadas. Estos elementos que se han resaltado del Reglamento de Cisneros, en términos de los usuarios, permiten intuir un conocimiento importante de las expectativas de estos, por parte del autor, debido quizás a su propia experiencia, o las experiencias en los diferentes ferrocarriles, las cuales estaban consignadas en los libros traídos y utilizados por Cisneros, como referencia para escribir los suyos.

DEL GUARDA ALMACÉN DE CARGA DE LA ESTACIÓN CENTRAL

114. *Encargado del depósito que se le confía, á las inmediatas órdenes del Sobrestante de Tráfico, tiene a las suyas una cuadrilla de peones, y sus atribuciones son:*

A. *Recibir de los remitentes las cargas para transportar, y de los conductores las que procedan de otras estaciones, entregando á los consignatarios las últimas y á los conductores las primeras;*

- B. Expedir a los remitentes las cargas para transportar, y á los conductores los recibos al pie de las facturas que éstos le presenten, después de verificarlas;
- C. Recoger de los consignatarios los conocimientos, y de los conductores sus recibos al pie de las facturas de remesa copiadas en un libro, sin perjuicio de entregarles en hojas sueltas duplicados de las mismas, como guías, para que á su pie recojan á su vez los recibos de los otros Guarda almacenes;
- G. Colocar por separado en el almacén toda carga mal acondicionada, haciéndolo notar al remitente ó pasando inmediatamente aviso al consignatario; y detallándola así en la factura que entregue ó en el recibo que otorgue al conductor;
- H. Despachar con preferencia los animales, forraje, legumbres y demás transportes de fácil descomposición;
- J. Llevar los libros siguientes: un talonario de los conocimientos que expida, uno de las cargas recibidas y de las facturas despachadas, uno de las facturas recibidas y de las cargas entregadas a los consignatarios (estos dos con columnas para fechas, números de los conocimientos, estaciones de destino o procedencia, clases, marcas de los bultos, valor del transporte y observaciones); 1 de averías, extravíos, reclamaciones y cargas demoradas en el almacén, y uno de apuntación del tiempo;
121. No pactará el transporte de cerdos en otros carros que los destinados a estos animales, o en los de cubiertas dobles con puertas de rejas, aceptándolos sólo a petición del remitente y salvo la responsabilidad de la empresa por extravíos en otros cuyas puertas se intercepten con varas atadas y nunca clavadas.
122. No cargará ganado de asta o caballar sin fijar el cuello del animal un tiquete o tabla con el nombre del punto de destino, el consignatario y la fecha.
123. Los artículos que, como granos y víveres, no se entreguen envasados, se cargarán en carros especiales, calculándose para el porte el peso o

volumen por el lugar que ocupen en dichos carros, e indicándose en las facturas los detalles.

124. Si lloviere o amenazare lluvia, no cargará efectos que la humedad pueda averiar y hayan de ser transportados en carros descubiertos.
125. En caso de larga detención del tren ó demora del despacho, cuidará de que se dé de comer y beber a los animales.

No sólo el reglamento es detallado en las funciones que tienen relación con los usuarios, también tiene especial cuidado en detallar los procedimientos para el manejo de las mercancías, mereciendo especial atención, el detalle para describir las acciones a tomar cuando se presentan condiciones especiales en términos del cuidado de los objetos transportados y especialmente de los animales y perecederos. Este cuidado del reglamento en detallar los procedimientos para el trato de los bienes transportados, permite reclamar para el documento de Cisneros el lugar de pionero en términos del mercadeo de servicios, porque si bien no sabemos si el reglamento se cumplía, si es fácil notar el conocimiento sobre las expectativas de los usuarios, con respecto al servicio del ferrocarril y la intención de Cisneros, de cumplir con éstas.

CAPÍTULO V. Oficiales primeros

CONDUCTORES DE TRENES

172. Como Jefes de los trenes que conducen, mientras lo verifican, son los principales responsables de la conveniencia en el trato de los pasajeros, de la seguridad de las cargas, de la exactitud en la marcha, del cumplimiento, en fin, de las prescripciones reglamentarias y las de sus superiores en viaje, y prestarán fianza á satisfacción del Director general antes de entrar en el ejercicio de sus destinos.
173. Sus deberes son:
- B. Cuidar de que no sufran detrimento los efectos ni los vehículos y demás pertenencias de la empresa, haciendo que los objetos que se carguen sin envases, como granos, no impidan abrir las puertas de los carros ni las traben; que la miel, el alquitrán y otras materias viscosas se sienten en lechos de

- tierra que reciban sus derrames, para que éstos no caigan sobre los rieles; que los muebles finos y demás objetos delicados que se pongan en carros abiertos por no haber en los cubiertos, sean bien resguardados de la intemperie y del polvo con encerados; que los animales y las legumbres y efectos de fácil descomposición tengan la conveniente ventilación y resguardo del sol; en general, que todo lo que haya de quedar á su cargo se disponga en las mejores condiciones posibles;
- C. Rechazar las cargas á que se refieren los artículos 121 a 124, al no entregárselas en los términos en ellos expresados;
- F. Hacer el llamamiento de los viajeros á los coches y dar la señal de partida después de avisada á la estación próxima y de recibir la contestación corriente; ...
- G. Recoger los billetes de pasaje después de instalados los pasajeros y cerradas las portezuelas, reteniendo los de la estación inmediata y devolviendo marcados los de las demás; y clasificarlos por estaciones para devolverlos al rendir el viaje;
- H. Anunciar en alta voz á las puertas de los coches la aproximación á las estaciones antes de llegar á ellas, expresando el tiempo de detención en las mismas para que los viajeros que hayan de salir se dispongan á verificarlo sin demora, y siempre que los haya para puntos intermedios, según el itinerario que por extraordinario se le dé, y advertirlo al maquinista al partir de la estación anterior;
- J. No permitir ni en los coches ni en las máquinas bultos que por su magnitud obstruyan el local molestando á los pasajeros; que los viajeros se estacionen en las plataformas, ni que entren en los carros de la máquina personas extrañas á ella;
- K. Satisfacer las quejas y deseos de los pasajeros en cuanto lo permita el reglamento y demás disposiciones superiores, tratándolos con afabilidad, auxiliándolos en cuanto se pueda y arreglando con buenas razones cualquier diferencia que surja entre ellos, así como reprimir escándalos y abusos;
- L. Encender, al oscurecer o al acercarse a un túnel, las lamparas de los coches de pasajeros y colocar dos faroles rojos, uno a cada lado de la parte posterior del último carro;
- M. Procurar en lo posible, caso de larga detención del tren, se dé comida y agua á los animales que transporten;
174. Si descubriere en el tren algún pasajero sin billete, se lo hará tomar del empleado ambulante, si lo hubiere, y si nó, en la estación próxima, por el valor doblado del que debió llevar; pero si se penetrare de que en la omisión no hubo malicia, se lo hará expedir por su valor simple. Si la falta proviniere de descuido del viajero al pasar por la estación á que se dirigía, lo eximirá del todo, dejándolo en la primera posterior al punto en donde se note la falta. Si se alegare pérdida del billete, exigirá la consignación condicional del importe hasta que aquélla se averigüe y compruebe, á cuyo efecto dará aviso en la primera estación al Jefe de la de procedencia del viajero. Los conductores son los únicos jueces en el discernimiento de estos casos, y se les prohíbe en términos absolutos recibir el importe de los billetes, lo cual corresponde á sus expendedores, ni dádiva alguna, so pena de pérdida del destino.
177. Cuando las buenas razones no alcancen á lograr de los pasajeros el cumplimiento de los reglamentos o a calmar los ánimos en casos de desavenencias, y sobre todo en los de delitos, los conductores procederán como agentes de policía á detener los responsables; pero sólo harán uso de esta facultad cuando no puedan excusarlo y con la mayor circunspección.
184. Si algún bulto de carga o equipaje resultare roto, recogerá el contenido y los fragmentos para confrontarlos con el conocimiento.
186. Para mejor cumplir las prescripciones de este capítulo, se proveerá, antes de emprender viaje, de un reloj arreglado por el de la estación principal, de un itinerario fechado y suscrito por el Sobrestante de tráfico, de una tarifa de pasajes, de un cuadro de señales y de una caja con cerradura para las facturas de carga y equipajes, los pliegos y fondos de la empresa, los billetes que recoja, etc.

El conductor de tren es responsable por buena parte de la experiencia de servicio, y por esto el reglamento es minucioso en la definición de las funciones y procedimientos a cargo del conductor, y hace evidente la atención que a la satisfacción de las necesidades del usuario presta todo el reglamento, incluso se pueden identificar estándares para la prestación del servicio (*se proveerá, antes de emprender viaje, de un reloj arreglado por el de la estación principal, de un itinerario fechado y suscrito por el Sobrestante de tráfico, de una tarifa de pasajes, de un cuadro de señales y de una caja con cerradura para las facturas de carga y equipajes, los pliegos y fondos de la empresa, los billetes que recoja, etc.*), conocimiento de las expectativas de los usuarios (*que los muebles finos y demás objetos delicados que se pongan en carros abiertos por no haber en los cubiertos, sean bien resguardados de la intemperie y del polvo con encerados; que los animales y las legumbres y efectos de fácil descomposición tengan la conveniente ventilación y resguardo del sol; en general, que todo lo que haya de quedar a su cargo se disponga en las mejores condiciones posibles*), y procedimientos para la reivindicación cuando se presenten fallas (*Satisfacer las quejas y deseos de los pasajeros en cuanto lo permita el reglamento y demás disposiciones superiores, tratándolos con afabilidad, auxiliándolos en cuanto se pueda y arreglando con buenas razones cualquier diferencia que surja entre ellos, así como reprimir escándalos y abusos;*), incluso describe el procedimiento para tratar con posibles comportamientos indeseables de los usuarios, sin predisponer su mala fe en el comportamiento y las acciones a seguir si las hay. El empleado ambulante es otro de los cargos, en el cual hay una directa relación con la prestación del servicio y la búsqueda de satisfacción de los usuarios.

DEL EMPLEADO AMBULANTE

198. *El empleado ambulante dependerá en viaje del Conductor del tren como su auxiliar y segundo, y antes y después, directamente del Sobrestante de Tráfico.*

199. *Sus atribuciones son:*

- A. *Recibir los billetes de todas las clases y de todos los tramos, y proveer de ellos a los pasajeros en las estaciones y en el mismo camino, en los términos de la tarifa y de los artículos 174 a 186;*
- E. *Examinar los coches, recogiendo los bultos que en ellos puedan dejar olvidados los pasajeros y*

entregarlos al Sobrestante de Tráfico en la estación principal y a los Jefes de estación en las subalternas, y al rendir viaje, cuidar de que los retranqueros barran y sacudan el polvo de los coches, cerrándolos luego por todos, y de que limpien y provean sus lámparas;

Como se puede ver es claro en el documento el interés por la satisfacción de los usuarios, el detalle de las funciones y procedimientos a cumplir en asuntos relacionados con ellos, lo demuestra, y en cada descripción es posible notar las correspondencias con el modelo de las brechas, se puede encontrar unas percepciones básicas de las expectativas de los consumidores en términos de la empresa (brecha No. 1), es clara la definición del diseño del servicio y de los estándares (brecha No. 2), sobre las demás brechas solo sería posible hacer especulaciones, dado que el objetivo del documento no hace referencia a las actuaciones de los prestadores del servicio, ni a las comunicaciones a los consumidores, y mucho menos a la evaluación del servicio por parte de los usuarios.

CONCLUSIÓN

Como se puede deducir del ejercicio de contrastar la teoría de mercadeo de servicios actual con el manual de reglamentos, los conceptos presentados por Cisneros son ampliamente avanzados, es notoria en la construcción de las funciones y procesos relativos a los cargos, un enfoque, aunque primitivo, basado en la satisfacción de los usuarios, de entender que un servicio de calidad, no solo debe tener en cuenta elementos de buena atención (simpatía, buen trato, cortesía, amabilidad, etc.) sino que también debe tener en cuenta expectativas más sofisticadas por parte de los usuarios (cumplimiento, seguridad, información, trato metódico de los bienes, procedimientos en casos especiales, atención de los reclamos, mecanismos de reivindicación por fallas, etc.

El Reglamento de Cisneros entonces, puede ser considerado una de las primeras muestras y aportes concretos a la práctica del mercadeo de servicios y de la búsqueda de satisfacción de los consumidores en Antioquia y tal vez en Colombia. Lo detallado de sus descripciones y el énfasis claro en prestar por medio de los empleados un servicio de calidad, lo hacen ejemplo, aun hoy, de lo que debe ser un buen servicio, sorprende incluso, que algunos de los procedimientos y funciones descritas sean aplicables en una empresa de transporte de la actualidad sin casi modificaciones.

El Reglamento de Cisneros entonces, puede ser considerado una de las primeras muestras y aportes concretos a la práctica del mercadeo de servicios y de la búsqueda de satisfacción de los consumidores en Antioquia y tal vez en Colombia. Lo detallado de sus descripciones y el énfasis claro en prestar por medio de los empleados un servicio de calidad, lo hacen ejemplo, aun hoy, de lo que debe ser un buen servicio, sorprende incluso, que algunos de los procedimientos y funciones descritas sean aplicables en una empresa de transporte de la actualidad sin casi modificaciones.

Queda para un análisis más profundo por parte de los investigadores y expertos en este tema, un trabajo comparativo más detallado de los aspectos de aplicación del reglamento, de los resultados obtenidos en su aplicación, de las comunicaciones que se realizaban a los consumidores, mediante los cuales se puedan sumar elementos más complejos y generales en términos del modelo de las brechas, aunque el solo reglamento, es de por sí, una evidencia importante de lo adelantado que estaba Cisneros, en el entendimiento que el éxito del negocio no solo estaba en los factores contables y de ingeniería, sino que también estaba relacionado con la satisfacción de los usuarios, por medio de la prestación del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Booms, B.H. y Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. En: Donnelly, J.H. y George, W.R. Marketing of services. Chicago: AMA. pp. 47-51.
- Cisneros, F.J. (1884). Reglamentos para la organización de los trabajos de construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles. Bogotá: Imp. La Luz.
- Harrel, G.D. y Frazier, G.L. (1999). Marketing: connecting with customers. New Jersey, Prentice Hall. 552 p.
- Kotler, P. (2000). Marketing management: The millenium edition. New Jersey, Prentice Hall. 718 p.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1999). Principles of marketing. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall. 635 p.
- Lamb, C.W; Hair, J. y McDaniel, C. (1998). Marketing. 4 ed. México: Thomson. 693 p.
- Mayor M, A. (1999). Francisco Javier Cisneros y el inicio de las comunicaciones en Colombia. Bogotá: El Áncora Editores. 86 p.
- McCarthy, J.E. y Perreault, W. (2001). Marketing: un enfoque global. 13 ed. México: McGraw Hill Interamericana. 797 p.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. En: *Journal of Marketing*. Vol 49. pp.41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. En: *Journal of Retailing*. Vol. 64.
- Quinn, J.B.; Baruch, J.J. y Cushman, P. (1987). Technology in services. En: *Scientific American*. Vol. 257, No. 6. pp. 50-58.
- Solomon, M.R. y Stuart, E.W. (2000). Marketing: Real people, real choices. 2 ed. New Jersey, Prentice Hall. 580 p.
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2000). Fundamentos de marketing. 11 ed. México: McGraw Hill Interamericana. 707 p.
- Zeithaml, V.A. Y Bitner, M.J. (2000). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 2 ed. USA: McGraw Hill. 620 p.

FIGURA No. 2
Modelo de las Brechas para la Gestión de
la Calidad del Servicio

