

**OPTIMIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA EN LOS
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS**

Monografía

María del Pilar Toro Arias

Carolina Marín Restrepo

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Administración

Especialización Gerencia de la Calidad

Manizales

2017

**OPTIMIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA EN LOS
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS**

Monografía

María del Pilar Toro Arias

Carolina Marín Restrepo

Tutor:

Jorge Eliécer Rivera Franco

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Administración

Especialización Gerencia de la Calidad

Manizales

2017

Tabla de contenido

Presentación.....	1
Capítulo 1: Enseñando la ruta de construcción de la Monografía.....	3
Capítulo 2: Conceptos generales sobre gestión de la calidad.....	12
Capítulo 3: La estructura de los Sistemas de gestión del servicio, calidad y mejora continua.....	16
Capítulo 4: La calidad en las Empresas de servicios.....	57
Capítulo 5: Cierres y aperturas.....	64
Referencias bibliográficas.....	71

Lista de figuras y tablas

Figura 1. Sistema de gestión de la calidad del servicio.....	17
Figura 1.1. Gestión estratégica.....	18
Figura 2. Interrelación con los clientes.....	22
Tabla 1. Dimensiones de la calidad del servicio.....	24
Tabla 2. Momentos de verdad.....	25
Figura 1.2. Las personas.....	27
Figura 1.3. Los recursos.....	31
Figura 1.4. Estructura del sistema.....	35
Figura 3. El compromiso de las personas en los sistemas de gestión.....	41
Tabla 3. Mapa de implicados.....	42
Figura 4. El sistema de gestión cohesionada.....	50
Figura 5. Propuesta componentes óptimos de la estructura en los sistemas de gestión de calidad para empresas de servicios.....	70

Presentación

La siguiente Monografía tiene como objetivo el análisis y la reflexión teórico conceptual en torno a la *Optimización de los componentes de la estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad para las empresas de servicios*.

Para ello, se desarrollan de forma práctica y sencilla cinco (5) capítulos así:

- **Capítulo 1: “Enseñando la ruta de construcción de la monografía”:** Se explica la metodología empleada para el desarrollo de la Monografía, los lectores a quien va dirigida, sus componentes estructurales, los principales autores abordados y el impacto que se espera alcanzar con ella.
- **Capítulo 2: “Conceptos generales sobre gestión de la calidad”:** Se presentan algunos conceptos básicos, muy claves e importantes para los procesos de gestión en las organizaciones en general; además se presenta una breve explicación a nivel organizacional del control unificado de las actividades que tienen incidencia directa sobre el servicio ofrecido.
- **Capítulo 3: “La estructura de los Sistemas de gestión del servicio, calidad y mejora continua”;** se describen las herramientas necesarias para la buena consecución del Sistema en las Empresas de Servicios.
- **Capítulo 4: “La Calidad en las Empresas de servicios”;** se presentan y explican dos esquemas, el primero sobre la Optimización de los componentes de la Estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios, y el segundo la Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y Subsistemas Específicos.

- **Capítulo 5: “Cierres y aperturas”**, se presentan las conclusiones del ejercicio de construcción monográfica y se plantean interrogantes y cuestionamientos que son base para futuros trabajos investigativos sobre el tema, bien sea para las mismas autoras de la monografía o para otros lectores del documento.

En cuanto al origen de la iniciativa, esta propuesta surge de la necesidad de Optimizar en las Empresas de Servicios los componentes del Sistema que son relevantes para integrarlos y transversalizarlos, en pro de la eficiencia y mejoramiento de los procesos internos y satisfacción de las expectativas del cliente hacia el servicio ofrecido. Se articula la iniciativa a la necesidad de desarrollar un ejercicio de análisis y de construcción conceptual, como trabajo de grado por parte de las autoras, ya que cursan la Especialización en Gerencia de la Calidad en la Universidad Católica de Manizales UCM. Además el interés nace de la experiencia y ubicación laboral de ambas autoras dentro del contexto de las Empresas de servicios, en donde han tenido cercanía con los Sistemas de Gestión en mención.

Capítulo 1: “Enseñando la ruta de construcción de la monografía”

Situación Actual

Los Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas donde no existe una planificación clara de sus objetivos de Calidad y una visión más holística de sus procesos son temporales y desarticulados; estas organizaciones tienden a seguir construyendo los diferentes Sistemas de manera vertical y no trazable entre sí. Esto dificulta desarrollarlos de manera integral y seguir las normativas internacionales que trabajan en nuevas propuestas sobre las distintas normas aplicables, con el propósito de que las empresas las interioricen e implementen a nivel global. Aun se concibe y trabaja sobre el concepto de Sistemas de Gestión de Calidad para cumplir con una serie de requerimientos de una norma, para obtener la certificación y tener el respaldo suficiente para competir en el mercado laboral, restando importancia a la implementación de estándares de calidad y su verdadero propósito en la mejora de los procesos; además de crear, consolidar y mantener una verdadera cultura de calidad.

Por otro lado el rol del Líder de Calidad pierde importancia, lo que genera una falta de respaldo con el objetivo de ejecutar adecuadamente las estrategias de Calidad en los procesos y minimizar las tareas operativas que no le brindan un valor agregado a su gestión.

Las empresas en su afán por adoptar diferentes normatividades no miden efectivamente el alcance que pueden tener positiva o negativamente en sus negocios; además del impacto que genera sobre sus procesos. Un análisis exhaustivo, verás y soportado por las partes interesadas

sería un excelente ejercicio de reflexión en la implementación de verdaderos Sistemas de Gestión Integrados.

Si las empresas continúan con esta línea de adopción de los sistemas, se tendrá como consecuencia el desmembramiento paulatino de los procesos y por ende una falta de congruencia en el engranaje de la organización. Como consecuencia, se genera el no cumplimiento de los objetivos en el tiempo estipulado; lo que implica el surgimiento de re procesos que van en detrimento y posible colapso de la organización.

Frente a esta problemática se evidencia la necesidad de análisis, ajuste e implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad dependiendo de las necesidades y estado actual de las organizaciones. Con ello, se busca realizar las mejoras pertinentes para que las organizaciones logren sus objetivos planteados y de esta manera sean perdurables en el tiempo.

Formulación del Problema de Análisis

¿Cuáles son los Componentes para la Optimización de la Estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios?

Sistematización del Problema

¿Qué aspectos favorables y qué aspectos desfavorables se pueden detectar en la estructura de los Sistemas de Gestión para Empresas de Servicios?

¿Qué cambios estratégicos deberían implementarse en los componentes de la estructura de los Sistemas de Gestión para Empresas de Servicios?

¿Cuáles son los modelos actuales de Sistemas de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios?

¿Cuáles son las características del equipo idóneo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios?

¿Cuáles son las implicaciones a corto, mediano y largo plazo de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios?

¿Cuáles son las técnicas de auditoría de calidad por parte de los entes reguladores para una mejor verificación y validación del alcance y cumplimiento de los requisitos?

Antecedentes de la situación

Dado que los cambios y retos a los que se enfrentan las organizaciones son cada vez más agresivos, proponen una competitividad que promulga la satisfacción del cliente que actualmente está más informado y demandante, lo que resulta en mercados más cerrados y de tiempo reducido. Ahora bien, la calidad es el valor agregado por excelencia ya que permite la optimización y la experiencia en los procesos para lograr un posicionamiento efectivo y duradero en el mercado.

La calidad es una herramienta diferenciadora en los procesos de gestión de una organización, ya que siendo una estrategia de satisfacción supera el concepto de control para pasar a ser un concepto de mejora, que propone el desarrollo innovador para llevar a cabo procesos que resultan en el beneficio de la empresa, los clientes y el mercado.

Por otro lado, el enfoque estratégico de la calidad abarca todos los procesos de una manera coordinada y globalizada, lo que fomenta la colaboración entre departamentos en la búsqueda de la perspectiva del cliente ya que parte de sus necesidades y expectativas que son incluso superadas después de la prestación del servicio; es decir, la empresa que permanece en la memoria del cliente puede asegurar su permanencia en el mercado.

La calidad se enfoca no solo en la eficacia y en la eficiencia sino en el equilibrio estructural de la organización.

La Gestión de Calidad es la confluencia de los procesos optimizados, los recursos físicos, talento humano y los clientes que generan la mejora continua para la supervivencia en los mercados globalizados.

Justificación acerca de la elección del tema

Los Sistemas de Gestión de Calidad permiten que las organizaciones adopten estructuras operacionales consistentes buscando así la integración de procedimientos técnicos y administrativos que no solo permiten encontrar inconsistencias en los procesos, sino también garantizar el diseño de estrategias de control que faciliten las mejoras continuas, la adaptabilidad al medio cambiante, competitividad y calidad inherente a todos los procesos de las organizaciones.

Las empresas de servicios permiten la planeación, el diseño y la aplicación de los sistemas de gestión de calidad, no solo porque son importantes gestores de la economía que están enfocados en el cliente, sino porque su objetivo es crecer y perdurar en el tiempo a través de la adaptabilidad, competitividad y asertividad de las necesidades y expectativas del cliente.

En este sentido la implementación temprana de los sistemas de gestión de calidad brinda las herramientas adecuadas para que las organizaciones realicen correctamente todos los procesos e implementen los correctivos necesarios desde su inicio.

Las empresas de servicios requieren planteamientos, diseños y estrategias en los sistemas de gestión que permitan la trazabilidad entre el servicio que se presta, la empresa, el cliente y la sociedad, de manera que el servicio sea el resultado de un sistema organizado con objetivos de calidad claros que sirven de soporte para el desarrollo integral de la organización en relación al cliente y la sociedad.

De este modo, las empresas pueden acceder a un sistema de gestión que organizado eficazmente, puede mejorar notablemente las utilidades y expansión del servicio.

En este sentido se hace relevante la elaboración de documentos de análisis y reflexión en torno a la Optimización de la Estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad, de manera que se conviertan en aportes conceptuales para mejorar los esquemas que se aplican actualmente en pos del crecimiento de la organización, el cliente y a la sociedad a la que sirve.

Objetivos del ejercicio monográfico

Objetivo central: Analizar desde el contexto organizacional la estructura del Sistema de Gestión de Calidad en empresas de servicios, con el propósito de considerar los elementos más relevantes que permitan mejoras al sistema.

Objetivos alternos:

- Identificar factores internos y externos que inciden en la funcionalidad de los Sistemas de Gestión en las Empresas de Servicios.
- Reconocer desde el contexto teórico y práctico los principales aspectos favorables y desfavorables que se presentan, en la aplicación de los componentes de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad en empresas de servicios.
- Generar lineamientos para la mejora en la aplicación de los componentes de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad en empresas de servicios.

Contexto social que subyace al entorno problema

Servicio proviene del latín “servitium y servus”, que significan siervo o esclavo. Actualmente el término está dirigido al cumplimiento de una actividad o labor en beneficio de otra persona o partes interesadas. En este sentido, las empresas de servicios cumplen sus objetivos para el beneficio de sus clientes teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Es entonces que la optimización del servicio debe estar subyacente al servicio inicial que se presta, tomando como medida las contribuciones que se le entregan al cliente y las consecuencias que ello trae para la

calidad de vida no solo del individuo sino del entorno en el que este se desenvuelve. Y es que un servicio no termina con la entrega del mismo sino que permea en diferentes estados de la sociedad, es decir crea una red de ayuda mutua que se alimenta del servicio ofrecido.

Tomando como ejemplo las empresas del sector turístico, en donde sus colaboradores, clientes, proveedores y comunidad juegan un papel fundamental para la contribución de un impacto social positivo con el medio ambiente, la sociedad, la economía y el mejoramiento de la calidad del servicio, ya que mantienen una comunicación directa y permanente con el cliente, en pro de garantizar experiencias memorables a través del impacto diferencial de las estrategias creativas sobre el servicio ofrecido.

Ahora bien, la relación existente entre las consecuencias o resultados de una empresa de servicios educativos y el servicio que se presta es avalado en la comunidad a la que sirve en la figura del estudiante pero también del futuro egresado. El servicio es perpetuado en la vida profesional del estudiante y es en la manera o la forma como este realice sus actividades; es decir, la asertividad en sus tareas profesionales teniendo como cimiento su contexto y los conocimientos adquiridos que ya interiorizados le permiten desempeñar con naturalidad las acciones pertinentes y ser eje aportante, transformador e innovador en el campo profesional al que se dedica. Una vez más, los conocimientos son adquiridos, interiorizados y perpetuados en la vida profesional, creando un impacto en el grupo con el que trabaja, la comunidad a la que sirve y a su propia vida. Las empresas de servicios educativos promueven el desarrollo de la sociedad en tanto los conocimientos que imparten a sus estudiantes sean útiles para el crecimiento intelectual, emocional y económico.

Se encuentra entonces que en el Sistema de Gestión de la Calidad en las Empresas de Servicios, se deben incluir componentes como Gestión Estratégica, Personas, Estructura del Sistema y Recursos, siendo el eje central la interrelación con el Cliente que más adelante se desarrollara específicamente a partir del siguiente capítulo; estos elementos son fundamentales para contribuir adecuadamente al mejoramiento de los procesos que generen el logro de la calidad para la empresa y para la sociedad a la que se le presta el servicio. Por tanto, como consecuencia tenemos que el servicio es satisfactorio para sus clientes en la medida en que se desarrollan mecanismos que llevan a la fidelización de los mismos y fortalecimiento de la marca corporativa, lo que genera un impacto positivo en el cliente y por ende en la sociedad.

Metodología para la construcción de la monografía

Para la construcción del documento monográfico se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Definición del tema problema (Optimización de los componentes de la estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios); reconocimiento de categorías que lo conforman (gestión - sistemas de gestión – empresas de servicios – estructura de los sistemas de gestión – mejora continua).
2. Búsqueda de bibliografía en bases de datos, bibliotecas, internet.
3. Selección del material bibliográfico a trabajar.
4. Lectura de la bibliografía con ayuda de fichas de lectura.
5. Estructuración de los capítulos de la monografía, nombres de cada capítulo.

6. Escritura de cada capítulo. Revisión de estilo. Pulimiento del documento.
7. Socialización.

Finalmente es importante anotar que los beneficiarios de este escrito son todos aquellos profesionales en el campo de la Gestión de la Calidad, lectores que gustan del tema y personal de las empresas de servicios, interesados por el análisis, la reflexión y la mejora de los Sistemas de Gestión de sus organizaciones.

Capítulo 2: “Conceptos generales sobre gestión de la calidad”

El término de gestión de calidad en la actualidad puede variar su significado dependiendo del sector desde donde se realice la reflexión. Sin embargo, existe un planteamiento como primera medida sobre los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) que ha llamado la atención a las autoras de este ejercicio monográfico, el cual se cita a continuación: “Un **sistema de gestión de la calidad** (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad” (Feigenbaum, A. V. 1991).

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de actividades coordinadas, interrelacionadas, que tienen un objetivo común y que se llevan a cabo sobre una serie de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, hacer, controlar, verificar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados.

Dentro de la vida de los Sistemas de Gestión ocupa lugar fundamental el ciclo de la mejora continua PHVA (Planear, Hacer, verificar y Ajustar). Este es una herramienta dinámica que actúa efectivamente para la consecución de las mejoras a implementar de manera eficaz y eficiente en las diferentes actividades del sistema de gestión de la organización. Una vez implementado el ciclo PHVA, el sistema se equilibra y vuelve e inicia su ciclo. Es decir, es constante y es aplicable a

cualquier proceso o actividad de la organización. El ciclo PHVA fomenta la salud de las actividades al interior de la organización y detecta los desvíos a los resultados esperados para lograr la calidad de los productos y servicios y la satisfacción del cliente.

Estos conceptos son bases fundamentales para la sustentación y sostenibilidad del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que articulan de manera sencilla las actividades y procesos de la organización promoviendo la retroalimentación cíclica entre las partes interesadas en pro del mejoramiento continuo de la misma.

Ahora bien, es importante conocer un poco más sobre Calidad y especialmente sobre el Aseguramiento de la Calidad desde la concepción de la norma ISO 9001:2015. A través del libro *Sistemas de Gestión de Calidad, ICB Editores, José Manuel Cortes Sánchez expresa que* “El aseguramiento de la calidad consiste en la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados sobre la calidad esperada por el cliente”. Existen dos tipos de aseguramiento de la calidad, interno y externo: el primero se refiere a los requerimientos de los productos y a los objetivos de desarrollo de marketing y de la política de calidad que se realiza mediante auditorías internas. El segundo, el externo corresponde a las exigencias de los clientes, en otras palabras, productos o servicios que cumplen con la calidad demandada.

En conclusión, el Aseguramiento de la Calidad para una organización consiste en:

- Tener un sistema formal de calidad.
- Prevenir antes de detectar.

- Actuar eficaz y eficientemente eliminando las causas básicas de las No Conformidades.
- Evidenciar activa y de manera documental las acciones para establecer confianza.

Hablar de Calidad también incluye el concepto de Auditorías de Calidad, que son elementos fundamentales para los Sistemas de Gestión en la manera como son aplicadas y su razón de ser para las organizaciones. Las Auditorías Internas de Calidad no solo aportan al mejoramiento continuo de los procesos, sino que también inciden positivamente en las personas encargadas de cada uno de los componentes de la estructura organizacional, para que resulten ser más auto críticas y analíticas de sus procesos, en la planificación y ejecución de sus actividades para que se desarrollen correctamente a lo largo del proceso de gestión, especialmente bajo la premisa de la prevención más que la reacción o corrección inmediata.

A pesar de ser realizadas las Auditorías Internas para obtener la certificación que demuestra el "cumplimiento" de las normas propuestas y vigentes, deben ser llevadas a cabo como garante del buen funcionamiento del sistema y en este sentido, deben convertirse en un ejercicio natural en el contexto de la organización. En otras palabras, debe ser una actividad constante que proviene de la misma organización y no una actividad ejecutada para el cumplimiento de un revisor externo.

La calidad no es particular al servicio o al producto desarrollado, sino a cada uno de los componentes y actividades de la organización que propenden por el cumplimiento y satisfacción del servicio o producto final. La calidad abarca cada uno de los estadios físicos e intangibles de la organización tomada como una estructura viviente que se transforma y adapta. Allí se evidencia que tanto la dirección como sus actividades, recursos humanos (todo el personal involucrado en la

misma), instalaciones, suministros, entre otros, apoyan procesos que intervienen de forma positiva o negativa; la organización debe leerse desde su totalidad para verificar las múltiples actividades que se retroalimentan, mejoran o transforman debido a la transversalidad de las actividades que se ejecutan constantemente como una red que se comunica. Y es que la Calidad interviene en la satisfacción del cliente pero también del personal, que desde distintas actividades interviene en la creación y desarrollo del servicio o producto para ser entregado al consumidor final, y posteriormente hacia su seguimiento y acompañamiento en la satisfacción post venta y experiencia de adquisición memorable.

Capítulo 3: “La estructura de los sistemas de gestión del servicio, calidad y mejora continua”

Para el desarrollo de esta categoría se consultaron dos fuentes de gran interés por la consistencia de sus contenidos a lo largo del estudio realizado; las temáticas allí abordadas por los autores y la aplicabilidad de sus aportes en las empresas de servicios a lo largo del tiempo las hacen pertinentes y adecuadas para fundamentar la reflexión.

Por una parte, el autor del libro *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, sea el líder en mercados altamente competidos – Tercera Edición, Pablo Emilio Riveros Silva* (ver bibliografía), desarrolla en la mayoría de sus capítulos una reflexión y fundamentación en torno a la necesidad de un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado principalmente, como él refiere “a hacer altamente competitivas a las organizaciones y de paso lograr la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad”.

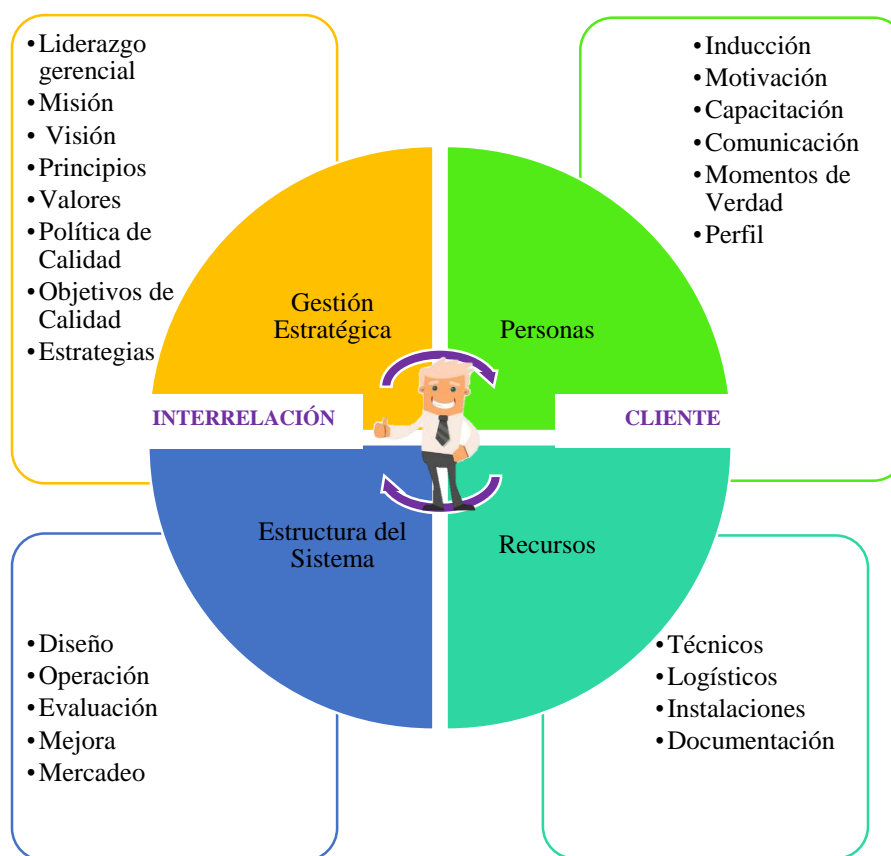
Cabe anotar, que los aportes del escritor *Pablo Emilio Riveros Silva* son plenamente aplicables y viables para las Empresas de Servicios actualmente y con un gran sentido de enfoque hacia su Sistema de Gestión de la Calidad a través de las siguientes temáticas:

- Gestión estratégica.
- Interrelación con los clientes.
- Las personas.
- Los recursos.

- Estructura del sistema.

Es por eso, que para iniciar con la reflexión y análisis alrededor de un Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio bajo las premisas del autor *Pablo Emilio Riveros S.*, se presenta un esquema en el cual se definen cuatro elementos claves que se modelan a continuación, en representación de una óptima estructura del Sistema:

Figura 1. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio



Para el autor el centro del Sistema de Gestión de la Calidad está enfocado en el “**cliente**” y alrededor de él lo conforman elementos tales como: **gestión estratégica, personas, recursos y**

estructura del sistema, es decir, que su punto focal es la **interrelación con el cliente**, de allí que el cliente, su satisfacción, sus expectativas, su realidad, son elementos que se convierten en pilar del Sistema de gestión y que mueven su estructura, sus lógicas y dinámicas. A continuación se ilustran brevemente cada uno de los elementos considerados para una adecuada y óptima estructura desde el punto de vista del autor *Pablo Emilio Riveros S.*

Figura 1.1. Gestión Estratégica

“Punto de partida para el direccionamiento de la organización”



FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

A continuación se presenta una breve síntesis descriptiva de cada uno de estos elementos estructurales:

<p>LIDERAZGO GERENCIAL</p>	<p>Para garantizar la supervivencia de una organización, la alta gerencia debe desarrollar y liderar un sistema de gestión de la calidad, en el cual la misión, la visión y la política de la calidad demuestren claramente el enfoque y compromiso de la dirección.</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Determina la razón de ser de una organización, define para qué existe la organización.</p> <p>Atributos de la misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar sentido al trabajo. ▪ Concentrar los esfuerzos de la gente. ▪ Concreta y clara. ▪ Comprometedora. ▪ Tangible. ▪ Convincente. ▪ Llegar al corazón de colaboradores y cliente externo. ▪ Reflejar las creencias fundamentales de la organización.
<p>VISIÓN</p>	<p>Visualización de lo que se quiere sea la empresa en un futuro determinado. Proyecta la misión en el tiempo.</p> <p>Atributos de la visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coherente y convincente. ▪ Amplia y detallada. ▪ Positiva e inspiradora. ▪ Compartida por los directivos y los colaboradores.

PRINCIPIOS	Es el conjunto de razonamientos y pilares de vida que se aplican en los quehaceres de la organización, los cuales guían el comportamiento y la toma de decisiones, moldean el ambiente de trabajo, generan la cultura organizacional.
VALORES	Los valores son las acciones cotidianas institucionalizadas que hacen parte de la cultura y que mueven la organización hacia su ascenso y dinamismo. Los valores que más interesan para las organizaciones son los relacionados con los aspectos morales y sociales.
POLÍTICA DE LA CALIDAD	<p>Son ejes rectores de la gestión organizacional. Pretenden hacer vida la plataforma estratégica de la organización.</p> <p>Atributos de la política:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acorde con la misión, visión y planeación de la organización. ▪ Específica y delimitada. ▪ Realista, realizable y flexible. ▪ Compatible con las atribuciones de autoridad. ▪ Compatible, horizontal y verticalmente. <p>Debe abarcar los siguientes criterios o consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del servicio a proporcionar. ▪ Posicionamiento que se pretende lograr. ▪ Garantía y seguridad del usuario del producto o servicio. ▪ Oportunidad del servicio.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el desarrollo de las personas. ▪ Educación y entrenamiento del personal. ▪ Participación de los colaboradores. ▪ Mejora continua.
OBJETIVOS DE LA CALIDAD	Establecidos por la alta dirección de acuerdo con la política de la calidad. Son los sueños que mueven a la organización hacia horizontes deseados. Deben estar alineados con los objetivos estratégicos. Los objetivos de la calidad deben ser medibles.
ESTRATEGIAS	Son aquellas acciones fundamentales que definen la forma en que se llevarán a cabo los objetivos.

FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

Con el fin de guiar exitosamente la organización, la Gestión Estratégica permite desarrollar ejes de trabajo consolidado para el cumplimiento de las diferentes labores; estos ejes son los marcos de referencia de administración de las tareas y actividades de los diferentes grupos de trabajo que se interrelacionan promoviendo la salud del sistema.

El Liderazgo Gerencial tomado como guía permanente de la organización a través de un Sistema de Gestión de Calidad que promulga la misión, visión y política de calidad, emerge como el centro estratégico de la organización ya que define los métodos por los cuales se llevarán a cabo los objetivos. Sin embargo, es de resaltar que el Liderazgo Gerencial se refiere a un grupo idóneo

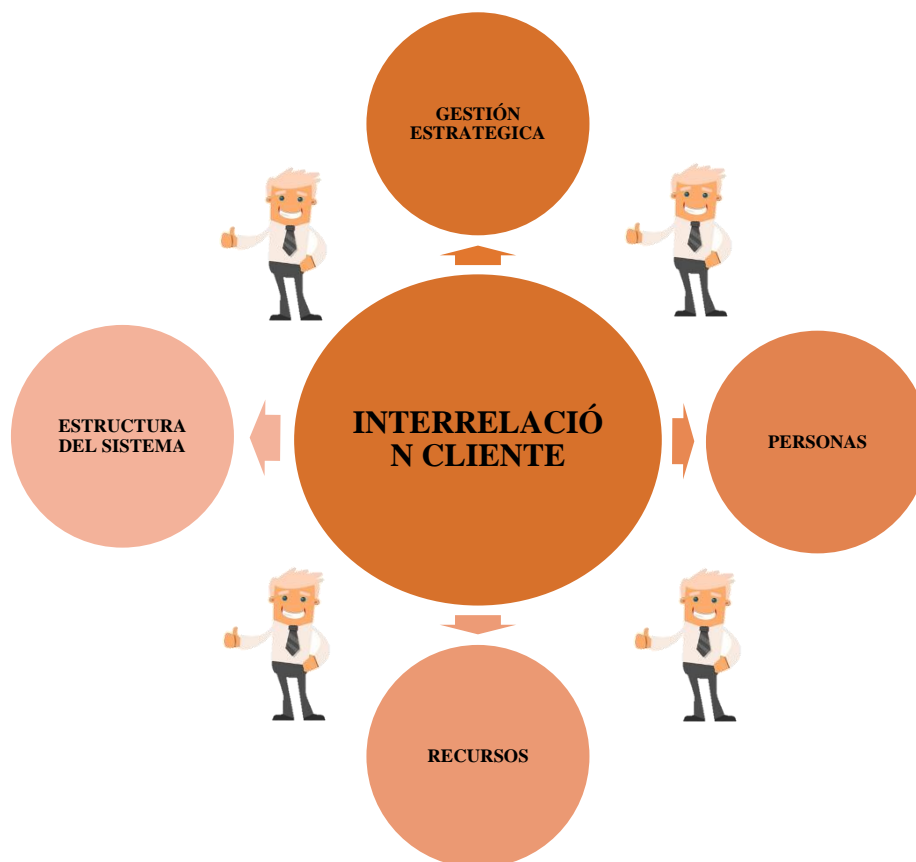
de personas que adaptan las reales necesidades de la organización al sistema. Es decir, las organizaciones están conformadas por grupos de personas que tienen definidas las actividades y que desde la dirección se guían para interiorizar y transferir a la vida y realidad organizacional, la misión, visión y política de calidad. Una organización con un direccionamiento gerencial mal estructurado no le permitirá cumplir los objetivos ya que no abandera las doctrinas particulares de la organización. En otras palabras, la dirección es quien ejemplifica las formas y métodos para la consecución oportuna de logros y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Los Sistemas de Gestión de Calidad son el referente de la vida de la organización conformada por seres humanos que interiorizan o no, paradigmas de la misma basados en las normas que la dirección propone para su cumplimiento.

La misión, visión y política de calidad no sirven si no van acordes con métodos y estrategias realistas desde el Sistema de Gestión. Lo que está en teoría en una organización debe ser aplicable a la realidad cambiante de la misma y la habilidad de adaptabilidad a los cambios que se realizan conforme a factores externos e internos que indudablemente afectan el buen funcionamiento y salud del sistema.

Figura 2. Interrelación con los clientes

“La calidad del servicio percibido por los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. El cliente es el punto principal del sistema, todos los elementos deben orientarse al cliente”



FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

Antes de continuar con la breve explicación de cada una de los elementos estructurales que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, es importante conocer las “**Dimensiones de la calidad del servicio**” así como los “**Momentos de verdad**”, a los que el autor *Pablo Emilio Riveros Silva* hace referencia durante el desarrollo de cada uno de los elementos que se pretenden presentar de forma concisa en la actual Monografía. Lo anterior, dado que un manejo bien estructurado de las dimensiones y unos momentos de verdad correctamente aplicados, según el autor, puede aportar estrategias relevantes para afianzar a los clientes y fidelizarlos.

Tabla 1. Dimensiones de la calidad del servicio

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	
<p>Conocimiento del cliente: El personal de contacto con el cliente debe conocer claramente las necesidades y expectativas de éste.</p>	<p>Acceso: Facilitar el acercamiento y comunicación del cliente con la empresa, a través de diferentes medios tecnológicos.</p>
<p>Comunicación: Mantener informado al cliente a través de un lenguaje sencillo y fácil de comprender respecto al: servicio brindado, costo del servicio, relación costo-beneficio, gestión de cambios, alternativas de solución. Como estrategia efectiva de fidelización del cliente se encuentra el marketing directo.</p>	<p>Competencia: Aquellas habilidades, conocimientos y destrezas del personal de cara a la prestación del servicio.</p>
<p>Empatía: Disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada.</p>	<p>Credibilidad: Trasmitir una imagen de honestidad de la empresa (imagen corporativa).</p>
<p>Fiabilidad: Brindar el servicio en forma correcta desde un principio.</p>	<p>Responsabilidad: Rectitud en la prestación del servicio.</p>
<p>Seguridad: Sentimiento de los clientes de estar en buenas manos (confidencialidad, seguridad financiera, seguridad física).</p>	<p>Tangible: Lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio.</p>

Capacidad de respuesta: Disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y un servicio rápido.	
--	--

Para la prestación exitosa de un servicio las relaciones humanas desde la óptica social y de contribución a la comunidad deben estar enmarcadas en el sentido de pertenencia de los prestadores de dicho servicio. Para ello es conveniente que la organización conozca las generalidades sociales de sus clientes y las particularidades de los grupos a los que sirve. Con ello, la organización brindará una imagen real en referencia a los servicios que presta a sus clientes y así podrá alcanzar fiabilidad, empatía, seguridad y capacidad de respuesta. Los clientes tienen el derecho de recibir por parte de la organización la realidad de un servicio que yace en el buen desempeño del grupo de trabajo que ejecuta el cara a cara, es decir, aquellos que se relacionan directamente con el cliente y de ellos depende la fidelización del mismo, siempre y cuando la gestión del sistema sea llevada acorde con la misión, visión y política de calidad. Es una red que se intercomunica desde la dirección en el Sistema de Gestión de Calidad. Las organizaciones sobreviven y se perpetúan en el tiempo de acuerdo a la calidad de sus relaciones interpersonales con sus clientes.

Tabla 2. Momentos de verdad

MOMENTOS DE VERDAD	
Regla 1: Salude a su cliente de inmediato.	Regla 2: De al cliente su total atención.
Regla 3: Haga que los primeros 30 segundos cuenten.	Regla 4: Sea natural, no falso ni mecánico.
Regla 5: Actúe con energía y cordialidad.	Regla 6: Sea el agente de su cliente.

Regla 7: Piense, use el sentido común.	Regla 8: Cambie las reglas dentro de la razón.
Regla 9: Haga que los últimos 30 segundos cuenten.	Regla 10: Manténgase en forma, cuide bien su persona.

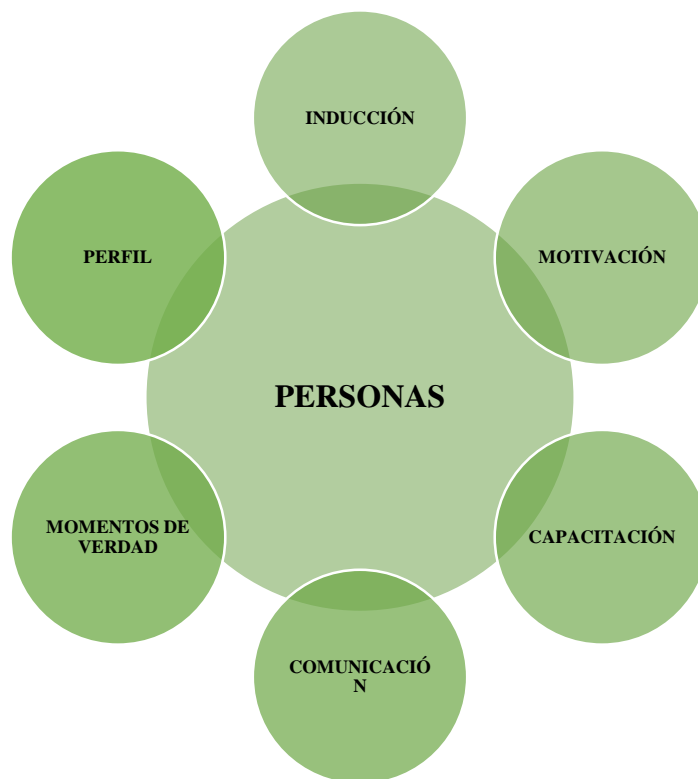
FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

La comunicación asertiva para con los clientes es fundamental en el objetivo de fidelización. Se debe partir desde la realidad del cliente que se fideliza a través de un servicio de calidad que tiene en cuenta sus expectativas y necesidades. Las organizaciones desarrollan protocolos de servicio que tienen un tiempo estipulado, maneras, palabras o discursos preconcebidos dirigidos a los diferentes grupos de clientes y que cambian un poco de acuerdo a la particularidad del individuo. Sin embargo, siendo los protocolos adecuados ya que llevan consigo una marca en las maneras como la organización presta el servicio y puede ser punto de recordación por parte del cliente; se deben realizar de maneras naturales y no robotizadas.

Los protocolos son punto de guía para la prestación de un servicio y no un guión estudiado y repetitivo que conlleva al desgaste y desmotivación del empleado encargado de la relación cara a cara con el cliente, tampoco la imagen de un servicio vacío que no representa ni desarrolla un vínculo con los clientes; los protocolos deben ir más allá de datos o respuestas técnicas necesarias a la hora de darle solución a una situación; deben ser humanos y reales. Los clientes no deben estar encajados en tiempos de atención o tipos de servicio. Los clientes son el quehacer de la organización y no al contrario.

Figura 1.2. Las personas

“Las personas o talento humano constituyen las bases para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización”



FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

A continuación se describen brevemente cada uno de los elementos relacionados con el talento humano de la organización:

PERFIL	La formación de los aspirantes para un cargo en una organización es de suma importancia. Un buen nivel de productividad depende
---------------	---

	<p>en gran medida de la formación académica complementada con la experiencia.</p>
<p>INDUCCIÓN</p>	<p>Factor clave para el adecuado desempeño del trabajador. Entre más didáctica sea la inducción mejor apoyados en material versátil como videos, folletos, manuales, entre otros. De igual forma la evaluación de satisfacción sobre la inducción recibida, es de gran utilidad para generar los planes de acción necesarios, así como la evaluación periódica después del proceso de inducción, que pueda revelar si éste ha sido efectivo por el trabajador o en caso contrario será necesario una re inducción.</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>El equipo directivo debe ser capaz de lograr un alto nivel de entusiasmo que asegure la cooperación de los trabajadores con el sistema de calidad. Las organizaciones deben brindar el tiempo, el respaldo, los medios necesarios para estimular el pensamiento creativo y alternativas de esparcimiento, entre otros. Trabajar la motivación bajo la perspectiva de la escala motivacional de Maslow, haciendo énfasis en el nivel en que se encuentre la satisfacción de las necesidades del trabajador. Es importante que los trabajadores tengan la libertad de expresar opiniones, realizar críticas constructivas y sugerencias de mejora. La competencia y pensamiento creativo constituyen la materia prima del trabajador, a esto se adiciona la motivación la cual se divide en tres componentes:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Motivación extrínseca</u>: proviene de fuera de las personas y puede desarrollarse aplicando la zanahoria o el garrote, en el primer caso lo anima algo deseable y en segundo trata de evitar algo doloroso. • <u>Motivación intrínseca</u>: se basa en la pasión o deseo interno, en el reto de la persona por alcanzar un resultado. • <u>Motivación trascendente</u>: relacionada con el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o con evitar algo negativo para él.
<p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Entendida como un estímulo a la creatividad. Las empresas de mayor posicionamiento reconocen el alto retorno sobre la inversión que obtienen a través de la capacitación de sus empleados, por eso les facilitan la oportunidad de aprender y capacitarse cada vez más, con el propósito de que los trabajadores alcancen mayores destrezas para beneficio personal, de las entidades y en general.</p> <p>Requisitos de formación con respecto a la Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los directivos: deben conocer claramente y como mínimo que es un sistema de gestión de la calidad, su importancia, como opera y como se evalúa su desempeño y costos. • Capacitación de los mandos medios: deben enfocarse en dos aspectos, competencia profesional (coherente con las

	<p>funciones) y política y objetivos de la calidad, sistema de gestión de la calidad, procesos, procedimientos y en general la documentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los trabajadores: especial énfasis en portafolio de productos y servicios (deben ser vendedores potenciales) entre más conocimiento del portafolio más conocerán a fondo la empresa para la cual trabajan, entrenamiento en los equipos, claridad en las especificaciones de su trabajo, indicadores de su trabajo, control de procesos, mejoramiento continuo, herramientas, políticas, objetivos y conceptos fundamentales de atención al cliente, calidad del servicio, momentos de verdad, evaluación de desempeño.
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>No basta con la capacitación, un empleado bien informado es más productivo porque participa activamente. El desarrollo tecnológico es una herramienta importante para facilitar la comunicación. El email y los demás medios tecnológicos son herramientas que permiten ahorrar tiempo y dinero en la empresa lo cual redundará en mayor productividad.</p>

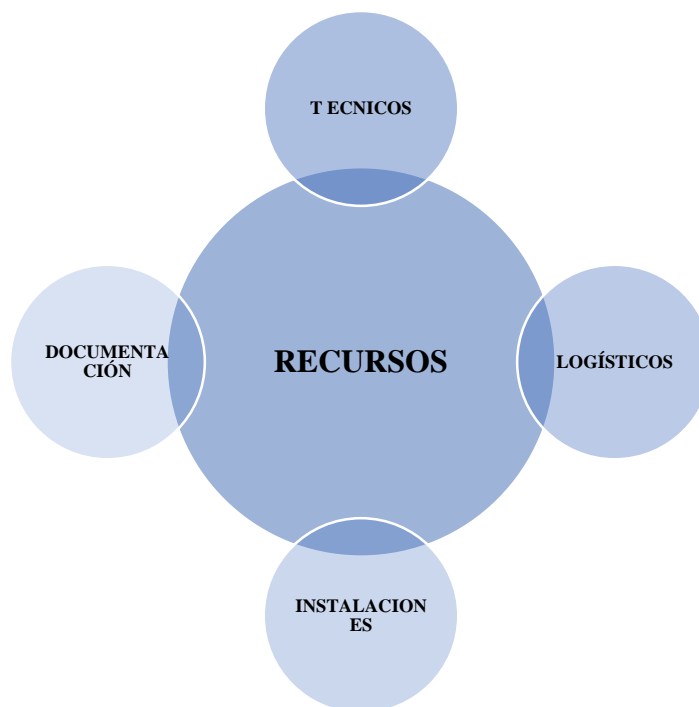
FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

Las organizaciones deben formar a las personas que hacen parte de la misma y con ello deben propender por la selección adecuada de los individuos que en últimas representan la organización.

La selección eficaz del personal tiene como objetivo buscar la calidad y cualidades de personas que aporten al sistema; para ello la motivación y continua preparación de los mismos es vital para que la organización cumpla sus objetivos. Así como los clientes no deben ser tomados como números que aportan dinero a la empresa y a los que se les presta un servicio X, los empleados deben ser tomados como aporte fundamental del engranaje de la organización, como seres humanos que tienen una historia, objetivos personales, necesidades y aptitudes que mejoran la misma desde sus experiencias y conocimientos. Los Sistemas de Gestión de la Calidad deben tener en cuenta la humanidad de sus empleados y desarrollar estrategias que los motiven al progreso personal y profesional. Las organizaciones deben acoger a los empleados y conocerlos dependiendo de sus actividades dentro de la misma, formarlos con las herramientas suficientes para su buen desempeño y así mismo para su permanencia en la organización que además garantiza el sentido de pertenencia y fidelización del empleado.

Figura 1.3. Los recursos

“La organización debe proveer los recursos necesarios que le faciliten la interacción con el cliente”



FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

Los elementos relacionados con el factor recursos, se describen a continuación:

<p>TÉCNICOS Y LOGÍSTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Los Call Center</u>: Plataformas de servicios establecidas para facilitar la comunicación entre los clientes y la organización. Permite la comunicación e interacción con el cliente sin necesidad de acercarse a las instalaciones de la organización. Permiten al cliente: presentar PQR, solicitar información de interés, solicitar productos y/o servicios, conocer y solicitar cualquier tipo de financiación, efectuar cualquier trámite, entre otros.
-------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>La logística:</u> Gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente distribuido, consumido o utilizado. Provee el producto correcto, la cantidad requerida, las condiciones adecuadas, lugar preciso, tiempo exigido, costo razonable y satisfacción del cliente. Con la logística se busca incrementar la satisfacción del cliente, mejorar las relaciones, reducir días de inventario, reducir costos de mantenimiento de inventarios, aumentar la rotación de producto, disminuir costos administrativos y operativos, entre otros.
INSTALACIONES	<p><u>Instalaciones y condiciones ambientales:</u> Hacer más amable y atractiva la permanencia de los clientes en los puntos de atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Higiene y ventilación:</u> Aseo permanente durante el horario de servicio. • <u>Temperatura:</u> Equipos necesarios de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar. • <u>Iluminación:</u> Adecuada visualización y operación, permitiendo identificar los puntos de servicio y la información disponible al cliente. • <u>Insonorización:</u> Aislamiento acústico necesario para garantizar la perfecta audición y privacidad con el cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instalaciones físicas</u>: Ubicación estratégica, facilidad en el acceso y parqueo a los clientes.
DOCUMENTACIÓN	<p>Asegurar la conformidad del servicio con los requisitos especificados, a través de un esquema de documentación establecido y conformado de la siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manual de la calidad. 2) Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad. 3) Instrucciones de trabajo. 4) Registros. 5) Normativa, leyes.

FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

Los recursos son los medios eficaces y tangibles que la organización desarrolla para la prestación oportuna del servicio. La organización se vale de recursos técnicos, logísticos, instalaciones y documentación para llevar a cabo el servicio; con faltantes en los recursos tendrá como resultado una baja en los clientes, pero a su vez una organización con todos los recursos sin el uso adecuado o sobreuso de los mismos tendrá como resultado conflictos en la prestación del servicio, bajas en los clientes e insatisfacción de ellos.

Los recursos son los medios por los cuales la organización puede acceder de manera efectiva y sin mayores contratiempos a sus clientes para brindar un servicio oportuno y de calidad.

Dichos recursos que son en la mayoría de los casos, genéricos, pueden transformarse como únicos dependiendo del uso, es decir, deben transformarse en herramientas que representen a la organización. Por ejemplo, un call center con líneas no disponibles de atención suficientes por el volumen de clientes representa una caída en la calidad del servicio. Por el contrario una organización con call center con las suficientes líneas para atender a volúmenes adecuados, mejora la calidad en relación al tipo de servicio que se ofrece. En este caso los call center dependiendo de la organización deben ser tipificados para que el cliente sepa que se les brinda información, se resuelven dudas o se les ofrece el servicio por este medio. Los call center, por ejemplo, deben ser la duplicación del servicio cara a cara.

Figura 1.4. Estructura del sistema

“La estructura del sistema tiene como pilar fundamental el ciclo de la calidad del servicio, con 5 grandes componentes: mercadeo, diseño, operación, evaluación y mejora”



FUENTE. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Pablo Emilio Riveros Silva.

A continuación se presenta la descripción sintetizada de cada uno de estos elementos de la estructura de gestión:

MERCADEO	<p>El mercadeo consiste en ver el negocio desde el punto de vista del resultado final: el cliente. Estos no compran productos, compran soluciones y beneficios para sus problemas. El negocio está para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y anticiparse a las necesidades futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>La investigación de mercados:</u> Aporta información documentada sobre lo que el cliente quiere, necesita, prefiere, teme y valora. • <u>Métodos de investigación de mercados:</u> Cuantitativa, útil en el suministro de información para evaluar y seleccionar acciones, se ocupa de medir las cosas más que de entenderlas. Cualitativa, útil para identificar los conceptos y las variables que intervienen en un mercado específico, así como la forma de interacción de las variables entre sí. • <u>Actividades y desempeño de la competencia:</u> Análisis de las actividades y desempeño de la competencia, a través de esta información se determinará en que hay que mejorar especialmente en aspectos relevantes para el cliente.
-----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Revisión de la legislación:</u> Tener muy presente las normativas pertinentes. • <u>Obligaciones de la organización que presta el servicio:</u> Identificar claramente los casos en que las obligaciones de la organización requieren de expresarse en forma escrita y documentarse de manera adecuada. • <u>Atributos de la calidad:</u> Resultado de la investigación de mercados y el análisis de las obligaciones que deben cumplirse. • <u>Publicidad:</u> Además de buscar el posicionamiento en la mente del cliente, debe reflejar la especificación del servicio y tener en cuenta la percepción del cliente sobre su calidad.
DISEÑO	<p>Los atributos o características de la calidad, constituyen la base para planificar el diseño del servicio. Deben convertirse en especificaciones de diseño para los productos y servicios, así como en procedimientos para los procesos operativos con sus respectivos controles. Se debe establecer una descripción clara de las actividades y personas que intervienen en cada una de las etapas del proceso de diseño.</p>
OPERACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<p>Consiste en ejecutar lo establecido en el diseño. Para facilitar la comprensión de esta fase es importante tener en cuenta el ciclo PHVA, donde la operación, se ubica en el cuadrante H, parte</p>

fundamental para dar entrenamiento necesario a las personas que van a ejecutar el trabajo, incluyendo el manejo de la tecnología necesaria para llevar a cabo la operación. Es importante tener un adecuado manejo de los momentos de verdad descritos anteriormente en las fases.

- Compras: Cobra mayor relevancia en muchas organizaciones llegando a significar el 50% de los recursos.
 - Elección de proveedores: Importante elegir proveedores que coadyuven al logro de los objetivos y metas de la organización, estableciendo criterios de selección y evaluación.
 - Cultura de autocontrol: Recolección de la información y análisis por parte de las personas responsables de cada proceso. Para ello pueden utilizarse herramientas como: diagrama de Pareto, causa y efecto, barras, radar, gráficos de control de procesos y en general toda herramienta estadística o de mejoramiento de acuerdo a los procesos establecidos.
 - Diagramas T: Este diagrama permite analizar los contactos con el cliente y efectuar el trabajo con mayor empatía. Por un lado se indican las acciones de la tarea implícita en el momento de verdad y por

	<p>otro las acciones específicas personales orientadas hacer sentir bien al cliente y satisfacer sus necesidades. Estos diagramas pueden ser más efectivos si se construyen con los trabajadores que realizan las respectivas tareas.</p>
<p>EVALUACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente deben ser evaluadas (indicadores) con la frecuencia requerida, para determinar si los atributos de calidad o la prestación del servicio, requieren de acciones correctivas, preventivas y/o mejoramiento.</p>
<p>ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO</p>	<p>El ciclo de vida de la calidad del servicio, se cierra con el análisis y mejoramiento. La evaluación continua del resultado del servicio, tanto de la organización como del cliente, a la luz de los indicadores, son la base para el análisis y mejoramiento del servicio. Esta última fase debe permitir corregir, tomar acciones correctivas, mantener (estandarizar) y mejorar los procesos.</p>

Para la puesta en escena del ciclo de calidad del servicio, se debe partir del diseño que implica el grupo objetivo al que va dirigido, teniendo como primera línea de seguimiento la tipificación del grupo: necesidades, historial, ámbito socio-económico, educativo, relacional y el lenguaje como medio de comunicación del que hacen uso a nivel cultural.

De otro lado, la operación que se relaciona con los insumos para la puesta en escena del servicio. Para ello la organización debe contar con los recursos óptimos para la adquisición de los

mismos teniendo en cuenta las especificaciones del servicio final que se desea prestar. A esto se le suma el impacto que produce el mercadeo que está directamente conexo, con el tipo de relación que se quiere llevar con el cliente final, esto es las características no solo del cliente sino de la competencia para identificar el valor agregado que se muestra como necesidad para cubrirla a través del servicio que se desea prestar. Esto muestra el interés de la organización en la satisfacción del cliente, apuntando a identificar las futuras necesidades del mismo.

Con el propósito de realizar la mejora del servicio, es vital aplicar la evaluación en el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, a partir de métodos que muestran los indicadores que arrojan resultados en donde en su parte más negativa deben ser explorados con el fin de realizar las mejoras que promueven un mejor servicio o rediseñar las estrategias para la satisfacción del mismo; todo esto en miras de obtener la calidad que debe ser continua en tanto que las mejoras se realicen.

El ciclo de calidad del servicio no es más que el seguimiento estratégico y reflexivo de la manera más conveniente y adecuada de prestar el servicio a un grupo de clientes o individuos específicos para cumplir sus expectativas y necesidades reales o futuras.

Siguiendo con el análisis referencial, el autor del libro *Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición*, Carlos Alberto Díaz Ruiz (ver bibliografía), desarrolla dos capítulos de gran interés como son “El compromiso de las personas en los sistemas de gestión” y “El sistema de gestión cohesionada”. A partir de allí se realiza un estudio de los aspectos más relevantes y que tienen injerencia para la presente Monografía, los cuales se documentan a continuación:

Figura 3. El compromiso de las personas en los sistemas de gestión



Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

Para el autor *Carlos Alberto Díaz Ruiz*, una organización que desee ser exitosa en su desempeño teniendo como base los sistemas de gestión, es fundamental que sus colaboradores reconozcan el valor de su contribución para el logro de los objetivos. De ahí la importancia de establecer una excelente comunicación en todos los niveles de la organización, mostrando los beneficios colectivos e individuales y con un acompañamiento y retroalimentación permanente.

Así mismo, para la implementación de los sistemas de gestión es relevante afrontar los procesos a través del cambio en la organización, que todas las personas se involucren, participen

y se comprometan colectivamente. Es por ello que la gestión del cambio resulta la mejor manera de acompañar las diferentes dinámicas que surgen de los sistemas de gestión.

Sin embargo, el autor *Carlos Alberto Díaz Ruiz* refiere que es necesario detectar las personas que influyen en la toma de decisiones, las que se verán afectadas por los resultados de la gestión del cambio o aquellas que están prevenidas, con el propósito de generar estrategias apropiadas para cada uno de los casos presentados.

Tabla 3. Mapa de implicados (adaptado de Memorias de capacitación PwC, 2004)

Impacto del cambio	ALTO			
	MEDIO			
	BAJO			
		OPONENTE	SEGUIDOR	ENTUSIASTA
		Reacción al cambio		
ESTRATEGIAS DE CAMBIO				

Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

Dado que las personas involucradas dentro de la organización tienen adherencia significativa a los procesos que en ella se realizan, el “Mapa de Implicados” permite evidenciar el impacto referente a las decisiones y procesos que se realizan dentro de la organización. Las personas involucradas se adhieren o no dependiendo de los procesos, resultado de varios factores que afectan su supervivencia, desempeño y motivación dentro de la organización. Tomar en cuenta

al personal involucrado permite elevar los momentos de motivación del mismo; se requiere entonces que el sistema tenga parámetros de aceptación y afectación en cuanto a los cambios establecidos para que así se promueva la salud del sistema y de los involucrados.

Las estrategias descritas deberían, según el autor, estar incorporadas a las estrategias corporativas y a las estrategias del sistema de gestión en su implementación, mantenimiento y mejora.

¿Y qué beneficios se obtienen de llevar a cabo una correcta gestión del cambio? Pues asimilar el nuevo contexto por parte del personal de la organización, favorecer la transición y disminuir la resistencia natural a hechos como aplicar nuevos requisitos, metodologías e incluso tecnología, identificar sus expectativas y monitorear su involucramiento.

El autor Carlos Alberto Díaz R. expresa que ha evidenciado a través de las auditorías de calidad, que muchas de las organizaciones hacen poco esfuerzo por aplicar estrategias como las descritas anteriormente, escogiendo el camino más rápido centralizando o enfocando la responsabilidad del sistema de gestión en una o pocas personas expertas en la materia, y el resto de personal se involucra realmente poco o únicamente cuando se hace necesario. Por lo tanto, si desde un principio no se involucran las personas en todos los niveles de la organización, más adelante se convertirá en un proceso difícil y traumático, donde surgen los conflictos, las inconformidades y hasta la pérdida de la certificación de calidad, y todo por no entrar oportunamente en un sistema participativo.

Así que, de acuerdo a lo escrito por el autor este tipo de situaciones puede llegar a constituirse en un riesgo para la sostenibilidad del sistema de gestión, ya que la desmotivación irá en aumento y la deserción de personal clave puede ser inevitable. Además, es importante que las personas asuman los compromisos propios frente al sistema de gestión y tengan un rol, con autoridades y responsabilidades definidas.

A continuación se presentan algunos aspectos relevantes sobre el presente tema de estudio “El compromiso de las personas en los sistemas de gestión”, como base para la integración del SGC en las organizaciones:

	<p>La comunicación está detrás de todo lo que se realiza en un proceso de transformación organizacional. A través de la comunicación, se logra crear el vínculo entre las personas y el sistema de gestión. Una comunicación eficaz implica utilizar medios adecuados y efectivos, seleccionar mensajes y contenidos apropiados para el público objetivo y dar la información a tiempo.</p> <p>Las organizaciones buscan reforzar los canales de comunicación formal con los comités, equipos de trabajo o grupos primarios, manuales, carteleras, material POP, charlas, entre otros. Sin embargo, es importante cuidar y saber manejar la comunicación informal, aquella que se da en pasillos, en cafetería, en los eventos sociales y espacios donde se presenta la comunicación informal.</p>
--	--

EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

El sistema debe operar en doble dirección para minimizar el riesgo de una mala comunicación.

De igual manera, es importante cuidar la comunicación externa, aquel intercambio de información con el entorno de la organización debe darse de forma permanente, fluida y transparente.

La comunicación debería constar de 3 elementos fundamentales:

- Informar.
- Asegurar entendimiento.
- Obtener aceptación.

La comunicación debería tener en cuenta las 5C de los planes de comunicación exitosos:

- Claro.
- Contextual.
- Constructivo.
- Coherente.
- Continuo.

Esta comunicación que es emitida en la organización debe ser veraz y tratada cuidadosamente.

Las recomendaciones para la mejora como información de entrada para la revisión del SG son clave, ya que se puede estimular una amplia participación del personal de todos los niveles, dando como resultado las decisiones y acciones para la mejora del SG. A partir de lo anterior, la Alta Dirección tiene la oportunidad para abrir las puertas a la

	<p>participación y recibir las opiniones, ideas y propuestas de los trabajadores. De esta manera se puede comprobar si realmente la comunicación fluye de manera bidireccional como se espera, siendo el momento preciso para reafirmar un estilo de liderazgo participativo en donde las directivas estarán dispuestas a escuchar hasta el más humilde de sus trabajadores.</p> <p>Las organizaciones deberían tener entonces una estrategia de comunicación, establecer un plan y hacer seguimiento. Tener planificado qué comunicar, a quién y cómo.</p>
<p>OBJETIVOS DEL SISTEMA VS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS</p>	<p>Para lograr la total participación y compromiso de los trabajadores, es clave hacer que los objetivos del sistema de gestión sean significativos para ellos mismos.</p> <p>Es normal que las personas se esmeren por los propios objetivos y se resistan en cierta medida a cumplir los demás objetivos, aquellos por los cuales no fueron fijados propiamente. Esto es un gran reto al momento de formular los objetivos del sistema de gestión y de allí lograr la participación del personal.</p> <p>Quien dirija define sus objetivos con la participación honesta y sincera de sus colaboradores, haciendo que estos objetivos sean asumidos como propios y así será más fácil que se comprometan a lograrlos.</p> <p>Los objetivos entonces deben ser formulados pensando en la satisfacción que obtendrá quien debe lograrlos, ya que en el</p>

	<p>reconocimiento del logro, radica gran parte de la motivación y esmero necesarios.</p> <p>A mayor nivel de logro de objetivos, mayor será el grado de satisfacción.</p> <p>El reto es hacer que los objetivos siempre sean significativos para las personas, que permanentemente estén motivados, se reconozca el logro y se revise la pertinencia de los objetivos.</p>
<p>DESARROLLAR AL PERSONAL</p>	<p>En el momento de iniciar la implementación del sistema de gestión, sería importante que la Gerencia escuche y este atenta a todas las inquietudes del personal.</p> <p>Aspectos como el nivel de competencia, sentido de pertenencia y compromiso, son importantes para la cultura organizacional y la satisfacción de todo el Talento Humano; sin desconocer otros aspectos como el reconocimiento, el respeto, la remuneración equitativa, el estímulo, el incentivo, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa y objetiva.</p> <p>De no tenerse muy en cuenta estos aspectos en los sistemas de gestión, podría presentarse como una debilidad y causa raíz de porque no progresan o no permean en toda la organización.</p> <p>En la medida en que los indicadores del clima laboral sean positivos, permitirían concluir que el Sistema de Gestión sí está generando los beneficios que el personal espera o necesita, siendo satisfactorio escuchar por parte del personal que han crecido con el sistema de</p>

	<p>gestión por el aprendizaje adquirido y las mejoras a las condiciones de trabajo.</p> <p>Es importante que al planificar el sistema (política, objetivos, procedimientos) se analice las labores actuales que desempeña el personal, para identificar como se verán posiblemente afectadas con la implementación del nuevo Sistema de Gestión. Se esperaría entonces, que se identifiquen claramente las brechas entre las condiciones actuales y esperadas al implementarse el Sistema y definir el plan de desarrollo del personal, esto de la mano con la Gestión del Cambio.</p> <p>Como conclusión general, sería relevante para la organización que al trazar sus objetivos, se consulte e involucre a sus trabajadores como uno de los grupos primarios. En la medida en que vaya alineada la estrategia de implementación del Sistema de Gestión con el apoyo del personal, será más satisfactorio y benéfico para todos.</p>
	<p>Como parte fundamental en todo Sistema de Gestión, es estar atentos al buen desempeño del personal en su puesto de trabajo y estimularlo constantemente para lograr los objetivos personales, colectivos y corporativos.</p> <p>Metodologías como <i>Coaching</i> resultan esenciales para que el trabajador descubra por sí mismo los conocimientos y habilidades necesarias para enriquecer su trabajo. Tener la posibilidad de contribuir para crear una cultura organizacional más colaborativa y participativa donde sus miembros contribuyen con el análisis de la realidad</p>

<p>ACOMPañAR</p> <p>MOTIVAR</p> <p>PERSONAS</p>	<p>Y</p> <p>A</p> <p>LAS</p> <p>organizacional, toma de decisiones, mejora de procesos, reducción del estrés, trabajar mejor y más eficaz.</p> <p>Ahora bien, la <i>Motivación</i> donde se destaque la importancia de desarrollar el talento humano, relacionado con la vida laboral y la vida personal y familiar, puesto que gran parte del tiempo permanecen en su lugar de trabajo y muchas veces no se conocen muy bien entre sí.</p> <p>Los Sistemas de Gestión deben tener en cuenta al ser humano en todas sus dimensiones y necesidades.</p> <p>Por tanto, cuando las personas vean claramente la relación entre sus responsabilidades laborales, su vida personal y familiar, con seguridad será más fácil implementar procesos de sensibilización, entrenamiento y motivación.</p>
--	---

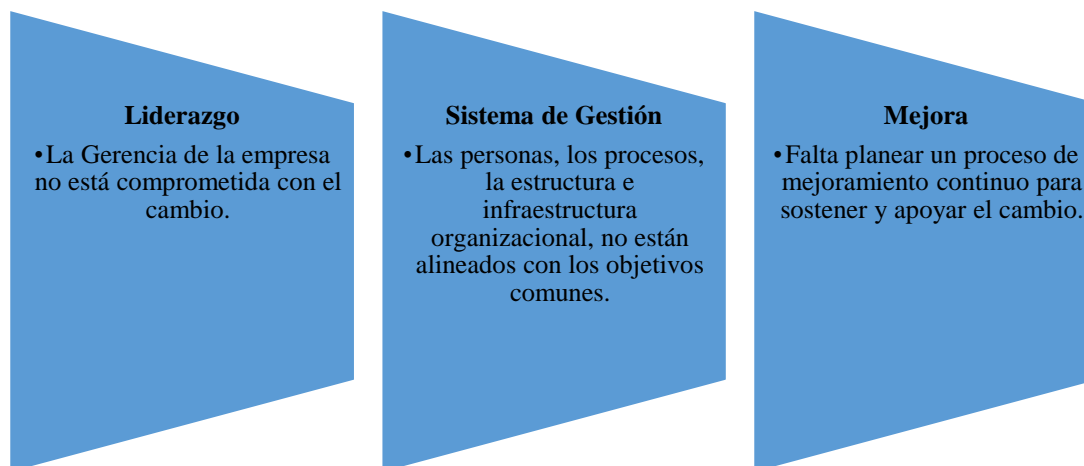
Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

Con el propósito de permitir la mejora continua dentro del Sistema de Gestión y dado que está conformado por personas de distintos perfiles, posiciones dentro de la organización, objetivos laborales diversos, experiencias personales y laborales variadas, y consolidación dentro de la organización a diferentes niveles, se le debe dar un valor especial y agregado al ambiente de desarrollo dentro de la misma, esto es entender y practicar el valor de la comunicación asertiva para guiar, corregir o mejorar actividades o actitudes; transversalizar los objetivos del sistema con los objetivos generales de los individuos que están adheridos a él; llevar a cabo estrategias y métodos sobre las actitudes y aptitudes del personal para su mejor desempeño y realización

profesional, además de poner en marcha estrategias de acompañamiento de los individuos durante su proceso de adhesión a la organización, las actividades que realiza para mejorar su nivel de desempeño dentro de la misma y al exterior como individuo que sirve y hace parte de la sociedad.

Ahora bien, como preámbulo al capítulo “El sistema de gestión cohesionada”, claramente el autor *Carlos Alberto Díaz Ruiz* referenciado por otros autores, expresa que según estudios realizados sobre las causas que impiden que todo proceso de cambio sea maduro en las empresas, entre las principales están las siguientes:

1) más del 75% de la implementación de nuevos sistemas fallan porque:



Y 2) se atribuye a la falta de un enfoque de sistema; por tanto, las organizaciones deben buscar la armonía entre todos los elementos que la componen. Ahora se resumen varias situaciones que deberían considerar las empresas, cuando se trabaja con un enfoque en Sistema:

Figura 4. El sistema de gestión cohesionada



Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

Veamos una corta reflexión sobre cada uno de estos elementos:

ENTENDER EL CONCEPTO Y LA PERSPECTIVA DE SISTEMA
<p>De acuerdo a la Teoría General de Sistemas procedente de los estudios del científico alemán Ludwig von Bertalanffy, existen tres premisas básicas para entender los sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas existen dentro de otros sistemas. - Los sistemas son abiertos. - Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Dado lo anterior, es importante reconocer que solo por el hecho de haber empresa ya implícitamente hay un sistema.

En un principio toda empresa desde su creación implementa un sistema de trabajo o estructura en el que se definen productos y/o servicios, se identifican clientes o prospectos, se establecen funciones, actividades, controles y recursos que en un conjunto deben dar los resultados esperados.

Otro aspecto relevante del comportamiento de la empresa como un sistema, es la lucha permanente por su supervivencia, la cual se logra cuando se equilibran las fuerzas internas y externas que ejercen coacción sobre ella. La empresa debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

Ahora bien, en un Sistema de Gestión específico se debe profundizar en las siguientes características identificadas desde la Teoría General de Sistemas:

- Componentes del sistema.
- Estructura del sistema.
- Funciones del sistema.
- Integralidad del sistema.

Estas características serán más detalladas en el siguiente Capítulo 4: Empresas de Servicios.

EL SISTEMA DE GESTIÓN ESPECÍFICO DEBE MARCHAR EN LA MISMA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Cuando las empresas deciden conocer e implementar las normas con cada uno de sus requisitos, deben tener claro que la naturaleza de estas es poder orientar sobre los temas relacionados con el mejoramiento del desempeño de las actividades, productos y/o

servicios ofrecidos y el relacionamiento eficaz con los diferentes grupos de interés o primarios.

Es así como las empresas deben centrarse en responder ¿cómo puedo aprovechar la norma para mejorar lo que hago internamente? Y no verla como generalmente suele pasar, que es para realizar lo necesario para cumplir con la norma.

Por lo tanto, es importante tener presente que las normas son modelos de gestión que proponen subsistemas dentro del sistema global de la empresa, lo complementan y sirven como un soporte primordial para lograr los objetivos específicos.

EL CICLO DE VIDA DE TODOS LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Como todo sistema abierto a lo largo de su vida experimentan varias etapas de desarrollo y madurez, observando cambios en su estructura, comportamiento y desempeño. Estas etapas se identifican como: diseño, implementación, mantenimiento y mejora.

Ahora en las empresas auditadas se conocen sistemas de gestión donde su ciclo de vida está condicionado a factores externos y no trascienden más allá de lo que un contrato estipule. Pero por otro lado, existen sistemas que permanecen en el tiempo por contar con personal visionario que consideran en los sistemas de gestión específicos una herramienta adicional a todo lo positivo que se ha venido recolectando a lo largo de su existencia.

En este punto del ciclo de vida es valioso incorporar a las metodologías de trabajo el ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar).

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÉXITO DEL SISTEMA

Antes de fijar la estrategia existe la necesidad de hacer una evaluación previa, para determinar qué tan lejos se está de la visión y objetivos por lograr en la empresa, no

solamente aplicados a los sistemas de gestión nuevos, sino de igual manera a aquellos sistemas maduros y sostenibles en el tiempo revisando su direccionamiento estratégico.

Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

El éxito en la implementación y desempeño a nivel teórico y funcional de un sistema, es la consistencia entre las partes que lo conforman. Esto es, el enlace entre los diferentes componentes y elementos que lo integran. El sistema está diseñado para albergar subsistemas que están intercomunicados y se alimentan ya que siguen una misma línea en la búsqueda, afianzamiento y consecución de objetivos y actividades que permiten las adaptaciones, cambios que sobrevengan supeditados por la norma, la sociedad, necesidades internas o externas entre otras.

Existen entonces dos características implícitas en un sistema: que deben ser abiertos para acoger los cambios que son parte de la realidad de cualquier organización y que deben adelantarse a esos cambios. De esta manera, las adaptaciones, cambios o mejoras y su implementación se realizan de manera natural en coherencia con la misión, valor y políticas de calidad.

Conclusiones del análisis acerca de la aplicación de los componentes óptimos en los Sistemas de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad debe estar guiado por la búsqueda de la satisfacción del cliente y realización de la cobertura de sus necesidades y expectativas con antelación. Es decir, el Sistema de Gestión debe apuntalar a establecer las necesidades y expectativas futuras del cliente y

originar las actividades necesarias para cumplirlas o bien diseñarlas o reestructurarlas. Los cambios entonces que se establecen en el sistema establecen los parámetros de mejora continua lo que evita caer en etapas obsoletas de procesos y actividades que pueden estancar y producir fisuras en el sistema y que puede suscitar costos extras o mayores al sistema y sus procesos. Para este propósito, siendo el cliente el punto de partida, el sistema en su interior provee los procesos adecuados donde la fuerza de trabajo, los recursos, la gestión estratégica y la estructura del mismo convergen en el eje gestor del quehacer de la organización que es un servicio que está centralizado en la satisfacción del usuario. Es por ello que el servicio se transforma en la experiencia fidelizada para el cliente.

Las dimensiones de la calidad del servicio son los aspectos puntuales de la forma como debe ser la relación de la organización con el cliente y como debe ser prestado el servicio para que sea coherente con los procesos de la misma. Sin embargo, cabe destacar que se debe tener en cuenta la historia personal del cliente referente al servicio que se le brinda y no se debe confundir con el conocimiento del cliente que esta guiado por las necesidades y expectativas del mismo. Cuando se habla de la historia personal del cliente se trata de ese componente social, económico, educativo, relacional, político e inclusive religioso que le permite al posible prospecto acceder a los servicios que la organización le brinda. Son los motivos no generados por una expectativa o una necesidad del servicio sino por una razón humana que incluye diferentes estadios de su vida y que no están relacionados directamente con el servicio, es decir, esta diferenciación entre las necesidades/expectativas y lo que motiva al cliente desde su óptica humana es lo que le permite a una organización establecer una relación eficaz, duradera y fidelizada con sus clientes ya que los

toma en cuenta como seres humanos en su estado individual y no como parte de un nicho de consumo.

En otro aparte, se desarrollan los momentos de verdad que en pocas palabras son los protocolos para incentivar la relación filiar con el cliente. Estos momentos de verdad, revelan las necesidades y expectativas del mismo. De este modo, la organización puede poner en marcha los mecanismos de activación de su servicio para la fidelización del cliente. Es un momento en el que la organización despliega de manera natural las formas de buen trato y respeto. Aquí cabe destacar que este “protocolo” es importante en cuanto la organización ponga su impronta en la atención y servicio al cliente, por ejemplo, en esta organización las personas siempre dan la mano a sus clientes y no se ven como personas sentadas esperando que alguien se siente en frente para cumplir un horario. En tal organización, por ejemplo, las personas saben su nombre antes de que usted se siente en la silla destinada por el turno adquirido en la entrada. Y es que un cliente es un ser humano y no un número de atención.

Capítulo 4: “La calidad en las Empresas de Servicios”

Según el autor Alonso Fernández Hatre en su libro *Calidad en la Empresas de Servicios: “Las personas son en general cada vez más sensibles a una prestación de calidad, pero al ser el servicio un elemento más subjetivo y menos afectado por las nuevas tecnologías, el cliente aplica su capacidad crítica con mayor intensidad a los servicios que recibe que a los productos que consume.”* Hatre, Pg.9).

La experiencia que se vive a través del servicio que se presta constituye el fundamento para que el cliente sea fiel al producto; esto porque la apreciación de un producto se hace de manera relativa y es el servicio el que cimenta las bases de la relación producto cliente a través de la relación humana que se teje entre las partes interesadas.

Dado que los productos son en general de tipo material, las empresas deben incorporar el servicio como parte del suministro, es decir, como parte adyacente del producto que se ofrece; y es que un objeto puede tener características que hablan por sí solas pero es necesario no humanizar el producto pero si darle las características y lenguaje adecuado de acuerdo a los consumidores o clientes y esto se realiza a través de un servicio respetuoso que en ultimas es el objetivo de cualquier organización. Es por ello que “El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado”. (Hatre, pag10)

Se puede entonces decir que: El Servicio es la comunicación acertada entre el cliente y el producto tangible o intangible, a través de un intermediario representativo de la organización. Este intermediario conoce las características del producto que ofrece, además de instalar en la mente del cliente la necesidad de su adquisición teniendo en cuenta las características socio-económicas, culturales y psicológicas del consumidor objetivo. El prestador del servicio es entonces el dador de virtudes o ventajas sustanciales de la adquisición del producto y para ello es de vital importancia crear una atmósfera adecuada en lenguaje, espacio y maneras para crear la relación entre el cliente y el producto, a través de tal servicio que propenda por una duración en el tiempo que se traduce en la fidelización del cliente.

Ahora bien, en la prestación de un servicio teniendo en cuenta que es intangible, existen tres características fundamentales que son explicadas por Hatre (Hatre, pg 12):

- No son materiales, no se pueden inspeccionar previamente ni almacenar.
- Se facilitan simultáneamente con su elaboración.
- A veces el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.

Estas características son las razones por las cuales el cliente necesita y exige una actitud respetuosa y amistosa que representa la imagen de la organización. Sin ello, es probable que el cliente evalúe la calidad como negativa no del producto pero si del servicio prestado pero que incluye el producto aun sin antes haberlo adquirido. Y es que el servicio es la primera cara de la organización. Teniendo como referencia un cliente insatisfecho con el servicio en tiempos donde

la sociedad está al cuidado de sí misma y tiene los recursos adecuados para hacerlo, la atención dedicada a un servicio es fundamental. Ello porque la sociedad actual dedica la mayor parte del tiempo a realizar actividades para la cobertura de sus necesidades básicas y entre tanto la retribución a tal esfuerzo está ligada a la necesidad y la expectativa que genera sobre un servicio nacido del esfuerzo empleado para ganar lo suficiente y adquirir lo que desea. Por otro lado tenemos la alta competencia y oferta de los servicios que se prestan y en virtud de tener más clientes, las organizaciones suelen empobrecer su imagen a costa de una imagen claramente momentánea que no provee el suficiente empoderamiento de lo que ofrece. Esto es, la reducción de la calidad en el servicio.

El cliente

Si se parte de la premisa que el cliente es indispensable eje de la organización, el concepto de servicio cambia radicalmente su sentido. Es el cliente quien permite la entrada del dinero que sostiene la organización, es el cliente quien dice que está bien y que no y que hay por hacer o mejorar. Como lo dice Hatre (pag 13): “Pues bien, es el cliente el que aporta el dinero a la empresa. El que nos trae lo que más deseamos, la causa fundamental de la existencia de la empresa, quien nos tiene que dar la medida de todo, el individuo infiel y antojadizo que nos tiene sometido a sus caprichos. Por más que piensen algunos, no es la producción lo más importante de la empresa, ni las compras, ni las ventas, ni incluso los empleados. Lo más importante es el cliente y el hecho de que sea el cliente el que pague, le convierte en el rey, en el dueño de la empresa, en la persona que siempre tiene la razón.”

Se debe partir de la idea y realidad que el cliente es el que aporta dinero a cambio de un servicio que cumpla con sus estándares. Los servicios en muchos casos son austeros o negligentes porque se considera que el cliente no paga por ellos y esto es un gran error ya que sin importar si es un producto intangible, el cliente tiene el derecho de adquirirlo como parte del intercambio por el dinero. Por lo demás el cliente está más preparado y tiene más experiencia y sabe lo que desea y es por ello que sus condiciones condicionan la organización. El cliente es el hacedor de la organización y de su continuidad en el mercado. Si no hay clientes las organizaciones expiran. Ahora bien, un servicio de excelencia y calidad permite el avance de la organización, su mejora continua y clientes fidelizados dispuestos tácitamente a mostrarle el camino a la organización para su mejor desempeño.

No es lo mismo un cliente que desea adquirir un objeto material que aquel que busca un servicio. Por la naturaleza intangible, es primordial conocer el tipo de cliente que busca el servicio y como ser asertivos para que la prestación del servicio sea eficaz. “Para dar un buen servicio no es necesario dar lo mejor ni lo más perfecto, sino acertar en lo que al cliente le gusta y asegurar que disfruta al máximo de lo que se le da. En una palabra: tenemos que convertir a nuestros clientes en los mejores agentes publicitarios de nuestro negocio, para lo cual debemos, no solamente satisfacerles, sino fidelizarles a base de mantener con ellos una prolongada relación de colaboración y de confianza.” (Hatre, pg 15). Para ello las organizaciones deben desarrollar estrategias que apoyen la relación del cliente durante y después de la prestación del servicio con el fin de fomentar una relación sólida y fiel.

Teniendo en cuenta el servicio como origen de la fidelización de un cliente, es determinante entender que ellos desean satisfacer una expectativa antes que la adquisición de un servicio o producto. Esta expectativa creada por el que suministra el producto o servicio debe ser superada y para ello conocer al cliente es vital.

Un buen servicio considera y sigue ciertas especificaciones, ello con el fin de buscar la calidad del mismo. Hatre en su libro *Calidad en las empresas de servicios*, evidencia los resultados en la preparación de los protocolos para la prestación de un servicio. Una organización que toma cuidado de los procedimientos a la hora de prestar un servicio conoce a su cliente; además de que el personal tiene claridad en la manera como debe realizar la actividad. Ello no solo mejora e implanta en el cliente una imagen seria y comprometida de la organización, sino que fomenta la cultura de los empleados con el fin de que la prestación sea realizada de manera natural, dependiendo de las variables que se puedan presentar de acuerdo al cliente.

Los procedimientos de servicio dejarán claramente establecido lo siguiente:

- La secuencia de operaciones y la forma de realizarlas.
- Las responsabilidades personales de los implicados.
- Las necesarias asignaciones de recursos.
- El calendario y momento de las operaciones.
- Los controles y registros de calidad.

Cuando se cumplen los protocolos de manera adecuada y eficiente se logra “hacer sentir al cliente la sensación de que está bien tratado, que es algo importante para la organización y que los objetivos de ésta sólo se cumplen si logran conseguir su satisfacción” (Hatre, pg 50).

El orden en los procesos de un buen servicio conlleva a que la organización vincule estrategias a sus diferentes clientes, haga la caracterización adecuada y logre la satisfacción del cliente en miras a la calidad total. Por demás, puede acceder hábilmente a los puntos de riesgo en la prestación del servicio a través de mecanismos como las encuestas, sugerencias, quejas y complementarlos con preguntas interesadas que buscan estimular las opiniones de los clientes y que son realizadas en medio de la conversación con ellos.

El servicio potencia las características de la organización en cuanto se tenga claridad de cómo realizar el servicio, pero solo esto es posible si se basa en el cliente quien es el hacedor del mismo servicio siguiendo sus pautas de satisfacción.

En conclusión, el servicio es la apuesta de la organización para la consolidación de la relación con el cliente que debe estar enmarcada en la comunicación asertiva a través del servicio y los recursos disponibles que se usan para realizarlo. El cliente es el eje central de la vida de la empresa, es el motivo por el cual cualquier empresa de servicios existe, ya que propende por el cubrimiento de necesidades reales en el presente y de aquellas en el futuro. Esta dinámica cliente-organización se perpetúa en la fidelización de las estrategias implementadas que son interiorizadas por el cliente y son la causa del Sistema de Gestión. Es decir, el cliente es el principio y fin último

de una organización dedicada a la prestación de servicios. Por ello, esta funciona en la mente del cliente como un ser individual constituido de elementos que cubren sus necesidades.

Capítulo 5: “Cierres y aperturas”

Conclusiones generales

La misión de una organización dedicada a la prestación de servicios, debe tener como base el cliente que se convierte en insumo diferenciador para el diseño, planeación, ejecución y mejoramiento de los Sistemas de Gestión de Calidad. Con ello, siendo el cliente objetivo de la organización desde su concepción, los planes de mejora de la misma están destinados al progreso de la relación con el mismo, lo que permite mostrar de manera natural y objetiva las necesidades y expectativas de un cliente que ya fidelizado, valora su relación con la organización, aprende a aportar desde su realidad los mecanismos y estrategias que son eficaces para la mejor prestación del servicio al que accede, y es él quien sirve como guía del mismo. De este modo, no es la organización quien provee al cliente de necesidades y expectativas, sino por el contrario el cliente es quien le enseña la manera eficaz de prestar el servicio; y la organización siendo lectora asertiva puede mejorar la realidad del cliente a través de un excelente experiencia en el servicio y con ello contribuir al mejoramiento interno y externo, es decir a la sociedad.

De otro lado, las normativas adoptadas al interior de los Sistemas de Gestión de Calidad deben apuntalar al fortalecimiento de las relaciones con los colaboradores, de manera que el enriquecimiento para los diferentes procesos sea una realidad. La organización debe funcionar de forma tal que todas las partes tengan la posibilidad de mejorar los procesos desde la parte teórica y práctica. Para ello, el equipo de Talento Humano debe concentrar sus esfuerzos en la potencialización de las aptitudes y actitudes de los colaboradores, a través de mecanismos de

motivación tales como: profesionalización en las distintas áreas de la organización, incentivos monetarios y/o de posicionamiento dentro de la misma, fortalecimiento de las capacitaciones y entrenamiento, entre otros. Y es que la fidelización del cliente solo es posible si la organización tiene una relación estable y duradera con el equipo de trabajo a todos los niveles.

Así mismo, los protocolos en la prestación del servicio como la documentación requerida, deben ser automatizados para mayor acceso y agilidad en el servicio, teniendo en cuenta parámetros establecidos previamente pero sin descuidar la naturaleza de la organización y su comunicación a todos los niveles.

Desde otra perspectiva las auditorías permiten redefinir las estrategias y procesos que al interior de la organización necesitan mejoras. Sin embargo, la realidad es otra en muchas de ellas, las cuales proyectan las auditorías básicamente hacia procesos evaluativos y de cumplimiento de requisitos de las distintas normas aplicables, con el propósito de obtener el sello o certificación de calidad; esto conlleva a la creación o ajustes en gran parte de la documentación generada para los procesos y que es presentada ante los organismos o entes externos de certificación. Todo ello se traduce en el cumplimiento inmediato de los requisitos para la obtención de la certificación de calidad pero que implícitamente no está orientado al quehacer diario de las actividades y a la naturaleza propia de la organización, desarrollando con esto una práctica equivocada y a corto plazo, sin proyectarse a la mejora continua de los procesos a través del tiempo, y por ello esta realidad debe ser cambiada para llevar a la organización hacia el éxito sostenible y no hacia el fracaso o mediocridad.

Ahora bien, el Sistema de Gestión de Calidad eficaz permite la adaptación de nuevos componentes y el cerramiento de otros de acuerdo a las necesidades del mercado y de la sociedad a la que presta el servicio. La simpleza en los Sistemas de Gestión es una virtud que se ha perdido debido a la asignación de numerosos componentes que no colaboran con la gestión de la salud del mismo. Por ello, las organizaciones que prestan servicios están constituidas por componentes y elementos que contribuyen a la burocracia interna de la organización. Es por esto, que muchos de los procesos se convierten en lastres dentro de la organización, lo que no permite el flujo de información que contribuye a la dinamización de los procesos dirigidos a la prestación de servicios, siendo vital ya que ofrecen al cliente experiencias de compra intangibles que logren cumplir con sus necesidades y expectativas y al mismo tiempo procesos adecuados para el funcionamiento, la fidelización de los clientes y armonía en el Sistema de Gestión de Calidad.

Igualmente para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad las organizaciones deben permitir que la participación dentro del diseño, planeación y ejecución de los procesos sean compartidos a todos los niveles teniendo en cuenta, las habilidades de las diferentes partes involucradas y generar así un ambiente laboral ideal o por lo menos consecuente con la realidad y naturaleza misma del negocio.

Por último, lo que se pretende lograr es la capacidad del Sistema de Gestión en manos de los participantes de los procesos, para realizar cambios necesarios implantando una cultura de la mejora continua que equivale al cumplimiento de la misión, visión y política de calidad con base en las normativas de las leyes vigentes, pero especialmente ejecutar una correcta Gestión del Cambio donde las dinámicas que se presenten fomenten la buena transición entre procesos que

son participativos para los integrantes del Sistema. Así, las tareas son compartidas, retroalimentadas y reestructuradas de acuerdo a las necesidades del entorno.

Interrogantes posteriores al desarrollo de la presente Monografía:

- 1) ¿Es en la realidad el cliente el eje central para la aplicabilidad de cambios y mejoras en la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio?
- 2) ¿Se debe adoptar la tipificación de los recursos como estrategia central de la gestión, para lograr la efectividad en la dinámica del Sistema?
- 3) ¿Los Sistemas actuales de Gestión de la Calidad en organizaciones dedicadas al servicio, son realmente abiertos y participativos a todos los niveles de la organización para garantizar una correcta aplicación de la Gestión del Cambio?
- 4) ¿Cuál es el rol del cliente en una empresa de servicios? ¿Cómo se manifiesta su autoridad dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?
- 5) ¿La teoría presentada para el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización dedicada a la prestación de servicios, es factible como puesta en marcha a la práctica diaria de la gestión y entrega del servicio al cliente?

- 6) ¿Cuál es el impacto interno y externo en la transformación del lenguaje social de una empresa dedicada a la prestación de servicios?

A continuación se presenta un cuadro con algunas conclusiones centrales de este ejercicio monográfico, respecto a la estructura de los Sistemas de gestión de la calidad en las empresas de servicios:

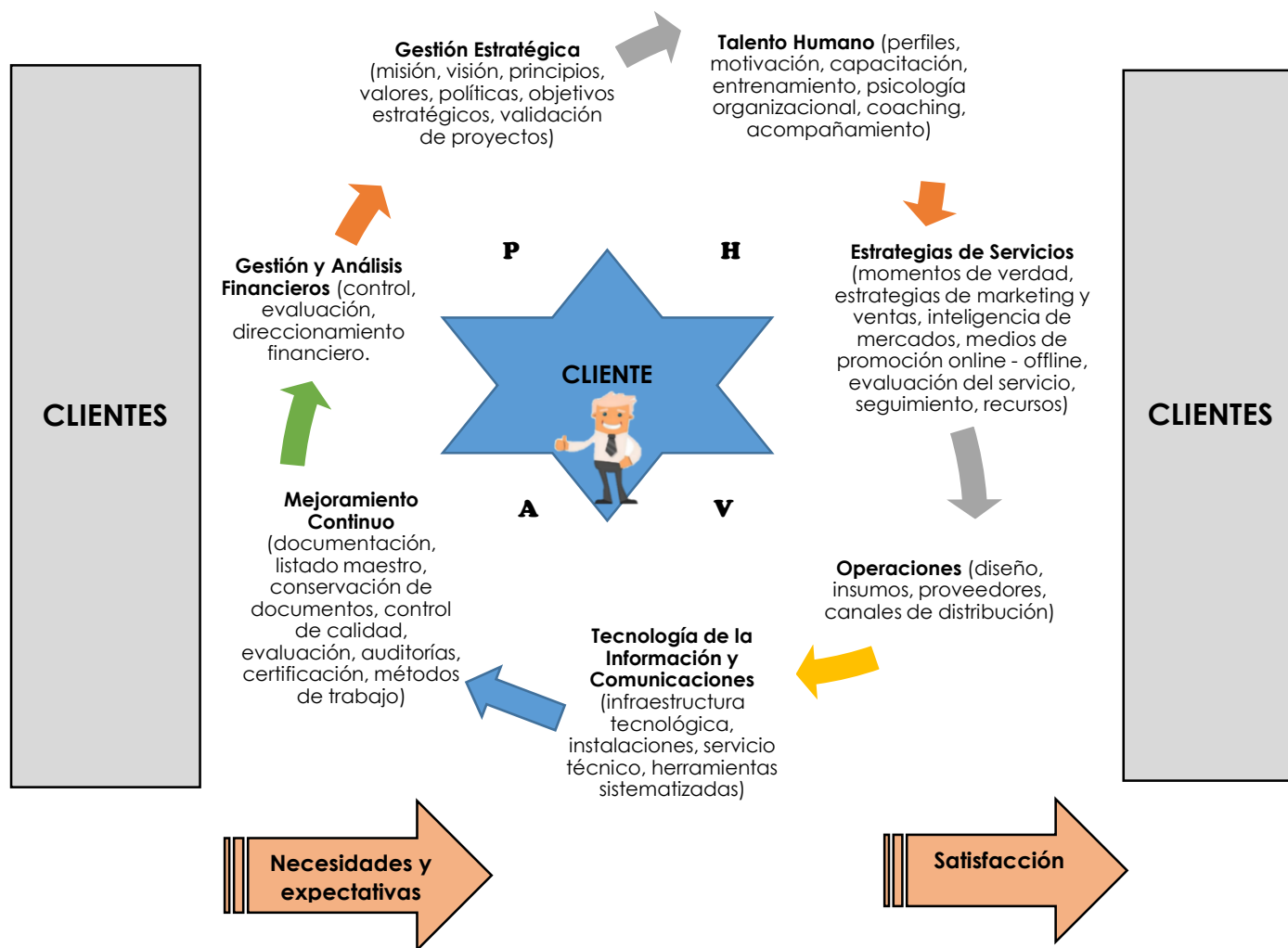
Estructura del sistema de gestión de calidad para empresas de servicios

<p>COMPONENTES DEL SISTEMA</p>	<p>¿De qué y de cuáles componentes está formado el sistema global?</p> <p>La empresa debe tener claridad de todos los elementos necesarios y suficientes que conforman su sistema de gestión: recursos, requisitos, personas, procesos, métodos, medios de trabajo, información, controles, entre otros.</p>
<p>ESTRUCTURA DEL SISTEMA</p>	<p>Es la forma interna del sistema que constituye la manera de interacción de los componentes que lo integran, aquello que hace único al sistema, liga los componentes y los transforma manteniendo la estabilidad del sistema.</p> <p>El sistema debe conservar su integridad y restablecerse rápidamente cuando se presentan situaciones que pueden desestabilizar el sistema como: renuncia del personal clave con amplia experiencia o alto nivel de competencia y sentido de pertenencia.</p>

<p>FUNCIONES DEL SISTEMA</p>	<p>Resultado integrado del funcionamiento de los componentes que conforman el sistema. Identificar claramente el papel a desempeñar de cada componente del sistema y cuál es su contribución individual y colectiva al logro de los objetivos.</p> <p>Solo debe documentarse lo que sea necesario y suficiente, para evitar alteraciones en la comunicación y asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas.</p> <p>Una demanda de nuevas tareas y responsabilidades traen consigo que se deba dotar al personal de la autoridad suficiente para resolver problemas, tomar decisiones oportunamente, administrar recursos eficientemente y mejorar la manera de trabajar. Parte fundamental en este aspecto es el liderazgo de la Alta Dirección y la manera como otorgue poder a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos.</p>
<p>INTEGRALIDAD DEL SISTEMA</p>	<p>Es la suma de las partes que componen el sistema. Toda empresa debe comprender que un sistema de gestión, depende de la cohesión entre sus componentes y el entendimiento de que hay más beneficios al estar unidos como equipo que estar aislados tratando de sobresalir individualmente.</p>

Fuente. Administración de Sistemas de Gestión – Primera Edición, Carlos Alberto Díaz Ruiz

Figura 5. Propuesta componentes óptimos de la estructura en los Sistemas de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios



FUENTE. Autoría propia.

Referencias bibliográficas

Para la fundamentación del documento la siguiente bibliografía ha sido seleccionada:

- Silva, R, Pablo Emilio (2017). Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos. Tercera edición. Bogotá. Colombia.
- Díaz, R. Carlos Alberto (2016). Administración de Sistemas de Gestión. Primera edición. Bogotá. Colombia.
- Fernández Hatre, A. (2000) Calidad en las empresas de servicios. España. Centro para la calidad en Asturias e Instituto de Fomento regional: La Versal S.L España.
- López, Rey. Susana. (2005) Implantación de un Sistema de Calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. España: Ideaspropias Editorial: Desarrolla el concepto de Calidad, su evolución, además de los conceptos sobre el Sistema de Gestión de Calidad, sus partes y la incidencia que éstos tienen en la empresa.
- Frometa Vázquez, Zayas Ramos y Pérez Martínez: La Gestión de la calidad en los servicios, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2008. www.eumed.net/rev/cccs: Trata sobre la Gestión de Calidad en los servicios, las realidades y retos en las empresas de este tipo..
- Peresson Lory: Sistema de Gestión de la Calidad con Enfoque al Cliente, Enero 2007. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>: Esta trata sobre la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad que sirve como plataforma para el desarrollo de actividades, procesos y procedimientos al interior de la organización que cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

- Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach:(2010) La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/823/: Este libro habla sobre conceptos, técnicas, herramientas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en empresas de servicios basados en la Norma ISO 9001:2008.
- Gallego Álvarez, Ignacio. Álvarez Ibarrola, José María. Bullón Caro, Javier. (2005) Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. España: Ideaspropias Editorial: Este libro trata de conceptos teóricos prácticos para el desarrollo e implementación de un Sistema de Calidad, además de los instrumentos que permiten procesar la información de las organizaciones apoyándose en las herramientas de Calidad.
- (2012). La Calidad en el Servicio al Cliente. Editorial Vértice: Este manual trata sobre las técnicas de servicio al cliente para lograr la satisfacción del consumidor y la calidad en el servicio.
- Vargas Quiñones, Martha Elena & Aldana de Vega Luzángela. (2007). Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas. Bogotá. Colombia: ECOE Ediciones. 3ra Edición: Este libro habla sobre las herramientas para el mejoramiento de la calidad para la venta de servicios o productos.
- Paz, Couso. Renata. (2005). Servicio al Cliente. La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente. España: Ideaspropias: El libro trata sobre los procesos y actividades encaminados hacia la satisfacción del cliente que evidencian la Gestión de Calidad de la empresa.

- Miranda, Gonzales. Francisco J; Chamorro, Mera, Antonio; Rubio, Lacoba. Sergio. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid. España: Delta Publicaciones este libro trata sobre la Gestión de Calidad, los procesos y las técnicas que la involucran.
- Rivas, L.A. (2009), “Evolución de la teoría de la organización”. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32: Este artículo analiza la evolución de la teoría de la organización en los últimos cien años y se propone un mapa que permite entender su evolución.
- Camisón, César; Cruz, Sonia & Gonzáles, Tomás. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Education: Este libro trata de la gestión de la calidad como un factor determinante para la competitividad de la empresa moderna.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. McGraw Hill.