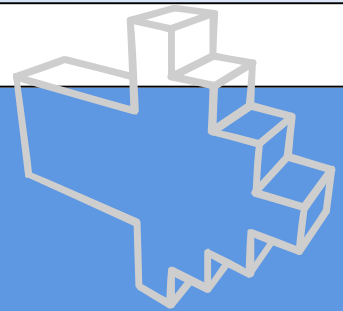




## **Anexos**

### **IV.A7 Aspectos de la gestión de la calidad relacionados con el factor humano**



## Índice

- IV.A7.1 Organizaciones orientadas al cliente
- IV.A7.2 Fidelización de los clientes
- IV.A7.3 Negociación y comunicación con el cliente
- IV.A7.4 Gestión de los recursos humanos
- IV.A7.5 Satisfacción del cliente externo y del cliente interno
- IV.A7.6 Responsabilidades y autoridad
- IV.A7.7 Competencia profesional y eficiencia en la formación

## IV.A7.1 ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CLIENTE

Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas reunidas entorno a unas ideas y objetivos comunes, salvo aquellas que se aproximan más a un entramado constituido entorno a procedimientos formales o a oportunidades ocasionales de negocio. Las personas, con sus conocimientos, habilidades y experiencias constituyen la fuente de ventajas competitivas de las organizaciones.

Las organizaciones deben crear valor para sus clientes de tal manera que los accionistas obtengan beneficios por sus inversiones. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia. Los **clientes satisfechos** son los que generan la entrada de capital a través de sus pedidos y de referencias para nuevos clientes. Por el contrario, los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción al mercado y el coste de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto.

El futuro de una organización depende de la satisfacción y **lealtad** de sus clientes. La satisfacción es uno de los pilares de la lealtad y viene determinada por lo que podemos llamar "los momentos de la verdad": el futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtiene en cualquier situación en la que se pone en contacto con algún miembro de la organización (comercial, administración, telefonista, conductor,...).

Cuando la persona que atiende a un cliente parece distraída, mirando un ordenador, leyendo, hablando por teléfono o con algún compañero, transmite un mensaje de desinterés, más potente que el que pueda comunicar con sus palabras y que será decisivo para conformar la valoración del cliente.

Pero la creación de valor para los clientes y accionistas de manera sostenida pasa por la creación de valor para los empleados. Sólo así se puede obtener de los empleados un elevado grado de motivación y compromiso con los objetivos de la organización.

La **actitud** determina la forma en que los empleados harán el trabajo y el resultado que transmitirán a los clientes (externos e internos), incluidos aspectos intangibles como la amabilidad, la empatía, etc. Es la causa de que un trabajo importante se ejecute sin interés, de un modo mecánico, transmitiendo aburrimiento, desgana, etc.

En general, pues, el éxito empresarial sostenido requiere una gestión eficaz del capital humano y clientes fieles. En las organizaciones caracterizadas por su buen servicio se distinguen tres ejes diferenciadores, como muestra el gráfico adjunto.



- En relación con los clientes:
  - Se comprometen con el cliente, de palabra y de acción (si el cliente no gana, la organización pierde) y dan prioridad al cumplimiento de los compromisos, casi sin tener en cuenta los costes.
  - Dan prioridad a la calidad y satisfacción del cliente, como técnica de marketing y no como servicio posventa.
  - Facilitan y agradecen las reclamaciones de los clientes, considerándolas como oportunidades de mejora, y mantienen una actitud preventiva y diligente ante las incidencias.
- En cuanto a los conocimientos y la información:
  - Buscan un continuo conocimiento de sus clientes y la comprensión de sus necesidades.
  - Son cuidadosas con las expectativas que generan, individual y sectorialmente (mensajes directos, rápidos y sin condiciones excluyentes respecto a atributos/beneficios del servicio).
- Respecto a sus empleados y colaboradores:
  - Establecen una uniformidad en la apariencia física (vehículos, uniformes,...) y en las actitudes y argumentos de todo el personal (comercial, conductores, administración, gerentes, ...) y colaboradores.
  - Proporcionan capacitación y herramientas a sus empleados y colaboradores y establecen modos de implicarlos en un objetivo compartido.

## IV.A7.2 FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender:

- en qué tipo de mercado/negocio están (posición en la relación oferta/demanda y con el entorno cambiante,...),

- cuáles son sus tipos de clientes (valor financiero de la cartera de clientes, valor financiero de un cliente fiel, tasa de deserción o pérdida de clientes, valor de perder o de no ganar un cliente, coste de recuperación de un cliente,...),
- qué atributos del servicio tienen valor para los clientes que tienen/desean y
- en qué orden (bajo precio, rapidez, puntualidad, cumplimiento de lo pactado, apariencia, actitud, empatía personal, llamadas que son retornadas con prontitud,...).

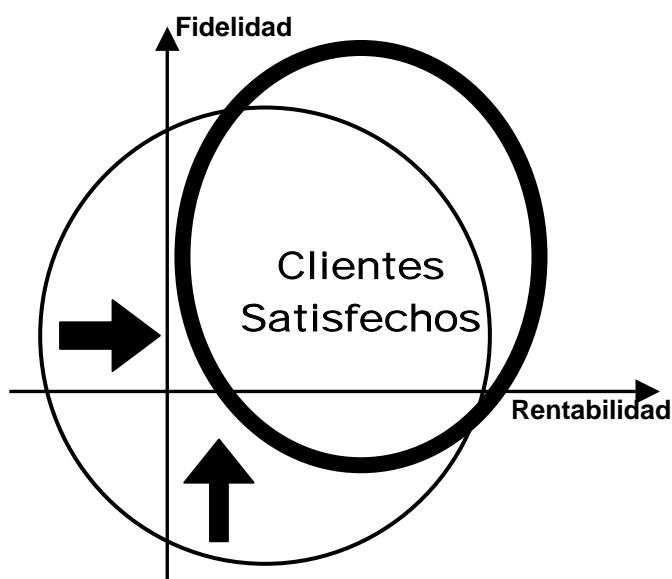
El principio fundamental del **marketing diferencial** (estrategia de comercialización que tiene por objetivo acrecentar la fidelidad de los clientes) es que no todos los clientes son equivalentes. Estos varían mucho en términos de la rentabilidad potencial que representan en el mercado: su rentabilidad diferencial.

De esta manera, si todos los clientes no son equivalentes en términos de su rentabilidad potencial, no todos los clientes deberían ser tratados de la misma forma. Una de las muchas premisas en marketing es la de invertir más y actuar mejor sobre las oportunidades de negocio.

La gran paradoja de los clientes es tradicionalmente conocida por los expertos en marketing como el “principio de Pareto” o la “**regla 80-20**”. Esta se traduce en que el 20 por ciento de los compradores de una marca o servicio acaparan el 80 por ciento de las ventas y, como consecuencia de ello, el 80% de los beneficios. A pesar de su significativa importancia, esta realidad ha sido tradicionalmente ignorada en las aplicaciones prácticas de marketing, como si todos los clientes representasen partes iguales, por la dificultad de identificar esos compradores “fuertes” sobre el resto, para así comunicarse con ellos más directamente.

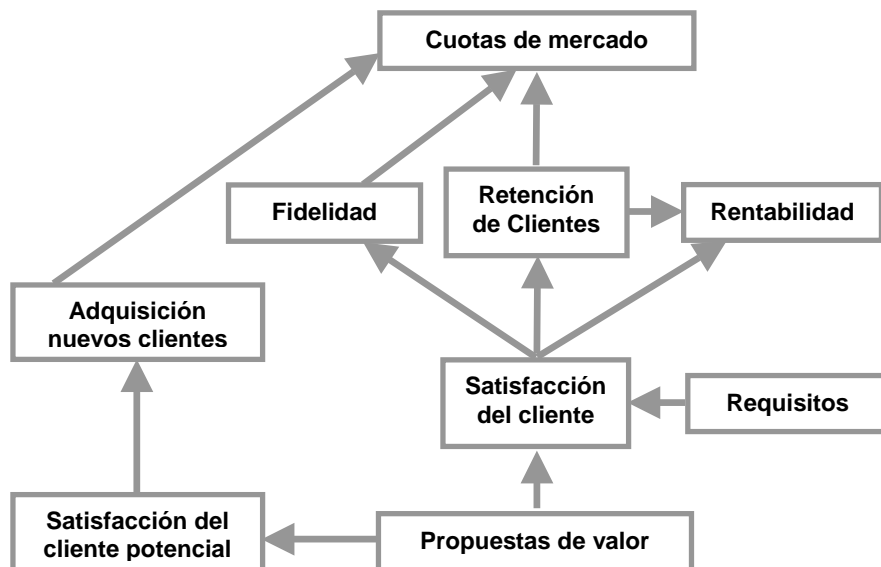
El sistema de segmentación más común es por grupos. El grupo superior en categoría de clientes es el de alta rentabilidad. El siguiente es el de rentabilidad media y el último es el de baja rentabilidad. Finalmente, aquellos clientes que no efectúan compras durante un periodo determinado son relegados al grupo no rentable.

La estrategia fundamental del marketing diferencial es dirigir, más y mejor, los esfuerzos a fidelizar el segmento de alta rentabilidad. En concreto, la clave del marketing diferencial reside en las bases de datos. La organización debe conocer la posición de sus clientes en términos de rentabilidad y fidelidad, como muestra el gráfico adjunto, y tratar de evolucionar hacia una clientela más fiel y rentable.



Una adecuada **estrategia de fidelización** ha de ofrecer tres claros resultados para la organización:

1. Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia. No obstante, hay que tener en cuenta la influencia que el precio puede tener en esta relación, es decir, lo que se denomina **sensibilidad ante el precio**. Dado el nivel de competitividad de las organizaciones de transporte, es muy difícil buscar la diferencia por precio ofreciendo un servicio de igual calidad.
2. Incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la organización, sino que hay que tener en cuenta el volumen de servicios solicitados. Por ejemplo, un cliente de una empresa de transporte, no puede ser considerado fiel a la misma por el simple hecho de que solicite un servicio al mes. Es necesario que el número de servicios solicitados crezca, al menos al ritmo de crecimiento del negocio del cliente. Ello da lugar a la denominada **tasa de retención**, que exige que sea cada organización, en función del sector y especialidad en los que opere, la que determine cuándo un cliente puede ser considerado fiel.
3. Atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sienten muy satisfechos con el trato que ofrece la organización, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los cimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.



Esto debería servir de punto de partida para determinar las acciones que la organización ha de hacer excepcionalmente bien para ser rentable, líder,... incluyendo, además del servicio básico (transporte puntual y sin daño, ...) todos aquellos servicios complementarios que puedan ser útiles al cliente (información, seguimiento, rapidez en la respuesta a llamadas, facilidades de contratación,...). Identificar la importancia de estos factores para la organización, así como sus dependencias, puede ayudar en la definición de objetivos y estrategias. El gráfico adjunto puede constituir un ejemplo.

### IV.A7.3 NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La norma ISO 9001 hace especial hincapié en la orientación hacia el cliente para conseguir su satisfacción y pide explícitamente que la organización mida la satisfacción y haga su seguimiento. La satisfacción depende de la percepción que el cliente tiene del cumplimiento de sus requisitos o de sus necesidades y expectativas. La **expresión de los requisitos** del cliente puede ser adoptar dos formas.

- Explícita: información (definida por el cliente o por la propia organización) que puede ser detallada, codificada, procesada, compartida, elaborada,...
- Tácita (supuesta): conocimiento experimental, ambiguo e informal que se crea y transmite entre personas y que incide en sus propósitos, comportamientos y actividades (trato correcto y amable, agilidad en la comunicación de incidencias,...).

A su vez, la posición de la organización respecto al cliente puede ser:

- dominante (se puede controlar el nivel de expectativas de los clientes, preparándolos para que estén satisfechos con lo que se les ofrezca) o
- de equilibrio o inferioridad (la organización deberá esforzarse para que el rendimiento del servicio ofertado exceda las expectativas del cliente).

Se llama **negociación** al proceso de aproximación que tiene lugar entre dos partes discrepantes, con posiciones no dominantes, interdependientes y con voluntad de llegar a un acuerdo, es decir, que cada una necesita de la otra para conseguir unos objetivos o para conseguirlos a mejor precio o en menos tiempo o con más calidad.



Las partes pueden ser la organización y un cliente o clientes internos y sus proveedores y pueden producirse tres posibles escenarios de interacción, como ilustra la figura: comercial, de satisfacción de necesidades y de gestión de conflictos o reclamaciones.

La negociación es un proceso interactivo que debería presuponer tres objetivos:

- un acuerdo (al que prioritariamente debería llegarse por consenso),
- un resultado que beneficie a las dos partes (dos ganadores en vez de un ganador y un perdedor) y
- ser capaces de mantener la relación activa entre las dos partes, incluso si no se pueden alcanzar los dos primeros.

Aunque el concepto **ganador-ganador** en cualquier negociación, sea con proveedores, con clientes o en la propia organización, puede sufrir las embestidas de la competitividad, no debería perderse de vista que, para que exista un compromiso real de aplicación de lo acordado deben hacerse concesiones por ambas partes que, más allá de mutuas, deben percibirse como equitativas. La tabla adjunta ilustra los dos modelos fundamentales de negociación y sus características diferenciadoras.

Negociación competitiva	Negociación colaborativa
Ganar – perder (suma = 0)	<b>Ganar – ganar (suma &gt; 0)</b>
Corto plazo	<b>Largo plazo</b>
Confrontación	<b>Colaboración</b>
No importa lo que sienta el otro	<b>Importa que la otra parte quede satisfecha</b>
Los participantes son adversarios	<b>Los participantes tienen una relación amistosa</b>
El objetivo es la victoria	<b>El objetivo es el acuerdo</b>
Se desconfía de la otra parte	<b>Se confía en la otra parte</b>
Se insiste en la posición	<b>Se insiste en el acuerdo</b>
Se contrarrestan los argumentos	<b>Se informa</b>
Se amenaza	<b>Se ofrece</b>
No se muestra el límite inferior	<b>Se muestra el límite inferior</b>
Se exigen ganancias para llegar al acuerdo	<b>Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte</b>
Se intenta sacar los mayores beneficios	<b>Se aceptan pérdidas con tal de llegar al acuerdo</b>

Si la negociación está estrechamente relacionada con el comercio, con el intercambio de bienes y servicios, la comunicación lo está con la atención al cliente en la prestación de servicios. La atención al cliente incluye la respuesta de la organización ante las insatisfacciones.

La norma española UNE 66922 “Guía para el diseño y la implantación de sistemas de gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes” considera como **expresión de insatisfacción** cualquier manifestación (en forma de sugerencia, queja, reclamación,...) de un cliente (interno o externo) a la organización.

Todo el personal de la organización debe saber qué hacer al recibir una expresión de insatisfacción, si bien el personal en contacto directo con los clientes debería tener una formación específica, porque actúa como receptor en la mayoría de los casos.

La repercusión de las muestras de insatisfacción en la cartera de clientes puede depender de una respuesta inmediata y acertada, de una ágil rectificación y, particularmente, del “*momento de la verdad*” de la **comunicación del cliente** con la organización. A este respecto, pueden ser útiles algunas de las pautas recomendadas por los expertos en técnicas de comunicación:

- Crear un clima favorable.
- Conservar la serenidad.
- Escuchar activamente, con interés.
- No interrumpir.
- Preguntar, explorar intereses.
- Detectar las señales de la otra parte.
- Mostrar implicación personal, complicidad, disposición a ayudar sin crear falsas expectativas.
- Empatizar (sintonizar, ponerse en el lugar del interlocutor, reflexionar y tratar de comprender sus motivos, usando la cabeza en lugar de las emociones).
- Mostrar actitud positiva y de eficacia ante los problemas.



En particular, para la **atención a reclamaciones** se recomienda:

- Reconocer el error con diligencia y asumir responsabilidades, con independencia de la responsabilidad del error.
- Pedir disculpas con humildad.
- Reconocer la oportunidad de mejora y mostrar la utilidad de la reclamación.
- Evitar la impaciencia.
- Preguntar sobre preferencias acerca de la mejor resolución de la incidencia.
- Resumir y verificar los acuerdos parciales: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?.
- Si hay resistencia, destacar los beneficios del acuerdo.
- Poner en marcha la solución o solicitar criterio superior inmediatamente.
- Si es preciso, hacer un seguimiento individualizado.

## **IV.A7.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Las organizaciones con elevados niveles de satisfacción de sus clientes cuentan también con niveles de satisfacción de sus empleados. Una plantilla con elevados niveles de satisfacción y lealtad se caracteriza, además, por tener:

- alta productividad,
- menores índices de errores y
- alta eficacia operativa.

El éxito de la organización depende de la **gestión de los recursos humanos**, de sus capacidades y de su motivación. Una organización es lo que son las personas que la componen y la capacidad de conducirlos eficazmente a la consecución de los objetivos propuestos. Como en una orquesta, cada músico debe conocer su instrumento y saber interpretar la partitura y todos la deben interpretar en la misma forma y tiempo. No se trata de aumentar el control de los empleados sino de conseguir que cada uno se sienta eficaz en su función, sin que la Dirección deba estar al tanto de todo, tomar todas las decisiones e impartir todas las órdenes.

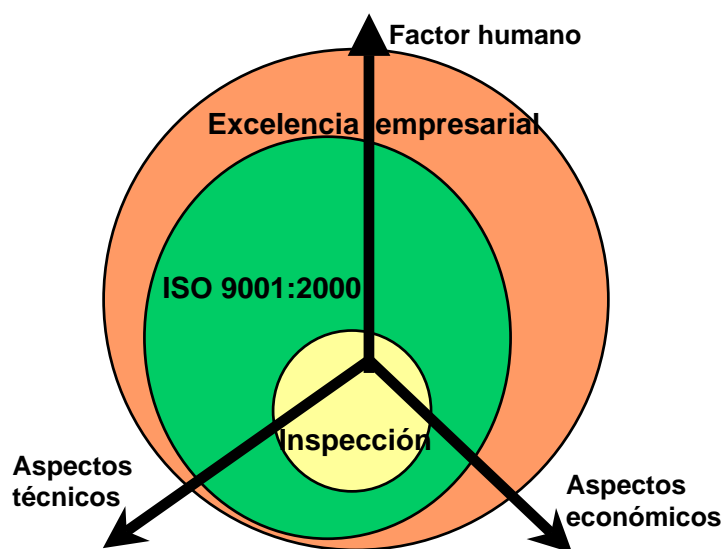
La calidad es responsabilidad de todas las personas de la organización. Cada una tiene requisitos que cumplir. A su vez, todas las personas tienen patrones de calidad y sus propios requisitos en algunos aspectos de su vida. Para desarrollar las habilidades de las personas y para cumplir los requisitos hay que establecer un entorno que sea propicio a la calidad. Este entorno debe permitir a cada persona ser responsable de participar en la elaboración de los requisitos que deben ser cumplidos y en la ejecución de los servicios de la organización con la calidad especificada.

**Autorizar** a los empleados, facultarles para asumir responsabilidades, requiere confiar en el valor de las personas para hacer su trabajo, conceder importancia al resultado de su trabajo, permitirles que programen sus trabajos tal como piensan que deben ejecutarlos y darles un fuerte sentido de control y propiedad sobre los mismos. Esto no equivale a dar carta blanca, no fijar objetivos, no medir, no asignar tareas o abdicar de las responsabilidades de mando y dirección, pero sí que conlleva reservar la dirección por instrucciones exclusivamente para el personal menos instruido.

El recurso a factores como la motivación, la autoestima y la satisfacción personal no es una moda o una aportación de las nuevas teorías de la dirección por valores. Una de las claves del éxito de un SGC la constituye el factor humano: considerar a las personas como tales en lugar de considerarlas como medios, recursos o herramientas de trabajo. Aunque potente, el SGC es sólo una herramienta para planificar lo que las personas tienen que hacer, medir cómo lo han hecho y saber cómo corregir las posibles desviaciones.

Los sucesivos modelos de gestión de la calidad han dado una importancia cada vez mayor al factor humano, como se representa en el gráfico adjunto. Un SGC basado en el modelo ISO 9001 presupone una organización estructurada en **equipos de proceso orientados al cliente** y cohesionados. Esto no necesariamente significa más personal (mas no equivale necesariamente a mejor), pero sí que requiere que se den las siguientes condiciones:

1. Comunicación ascendente, descendente y horizontal (las cosas se pueden hacer mejor si cada cual sabe qué debe hacer, para qué y para quién). Todas las personas en la organización deberían conocer los objetivos y su grado de participación en un proyecto común. Y todas las ideas y aportaciones tendentes a mejorar deberían ser escuchadas y comunicadas.
2. Cuidada selección de recursos humanos (tener y mantener sólo los buenos empleados es clave para el éxito en cualquier negocio), con especial atención a que quienes prestan un servicio no lo sientan como algo servil.
3. Formación a todos los empleados (en contacto con el cliente, mandos intermedios,...), basada en el entrenamiento y aprendizaje de actividades, conductas y habilidades para que cada persona pueda hacer su trabajo excelentemente (no basada en la adquisición de conocimientos). No se debe olvidar que también los mandos intermedios precisan conocimientos técnicos y habilidades para gestionar recursos humanos. Asimismo, el seguimiento y refuerzo constante de los principios y habilidades aprendidas.
4. Autorización. Evitar tareas sencillas que requieran control y comprobación y confiar a las personas la ejecución de tareas multidimensionadas. Dar líneas generales claras para que puedan crear sus propias reglas para satisfacer a su cliente (con vistas a no perderlo) antes que a la organización.
5. Evaluación. Ha de estar descrito cada trabajo y los objetivos e hitos que servirán para valorar el desempeño. Debe ser motivo de atención cada pequeño éxito, no sólo los fallos. Son necesarios refuerzos positivos, elogios, premios y recompensas. Se debe recompensar la contribución a objetivos y resultados de la organización.
6. Motivación, concepto que será definido a continuación.



#### **IV.A7.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO Y DEL CLIENTE INTERNO**

La **motivación** está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En la medida que las personas no son iguales, la motivación se debe tratar individualmente y evoluciona a lo largo de la vida del trabajador. Las diferencias derivadas de la cultura y las diferencias individuales marcan la manera de motivar.

Para motivar a alguien es preciso dedicarse a él de forma continua e individualizada, impulsando y orientando la acción hacia un resultado que deberá tener una aprobación explícita. También es necesario dar ejemplo desde la Dirección (gerencia, mandos intermedios,...): las personas responden mejor a lo que ven hacer a sus jefes (actitudes,...) que a lo que les oyen decir. En general, los empleados se sentirán más motivados si:

- En la organización se vive una cultura de calidad del servicio, se cuida al cliente, se adoptan medidas para solucionar las incidencias.
- Cada proceso tiene un responsable definido y ha sido concebido de forma que se puedan detectar y corregir desviaciones antes de generar un resultado defectuoso.
- Sienten que la organización confía en ellos y los valora.
- Sus mandos tienen habilidades para gestionar recursos humanos (motivar, entrenar, respetar).
- Se les autoriza y enseña a actuar antes de que el cliente se queje o exija soluciones.
- Se invierte en su formación, asumiendo el riesgo de perder esa inversión.
- Se promociona en función de la capacidad y del potencial de liderazgo.
- Se recompensa en función de la contribución a los objetivos y a los resultados de la organización.

El trabajo satisface parte de nuestras necesidades y da sentido a una parte de nuestra vida. Tiene un carácter social y el prestigio de un individuo es, a menudo, consecuencia de su ocupación. Por esta razón, cuando una organización se asocia con la idea de mal servicio, pierde fácilmente el patrocinio de sus clientes y la motivación de sus empleados.

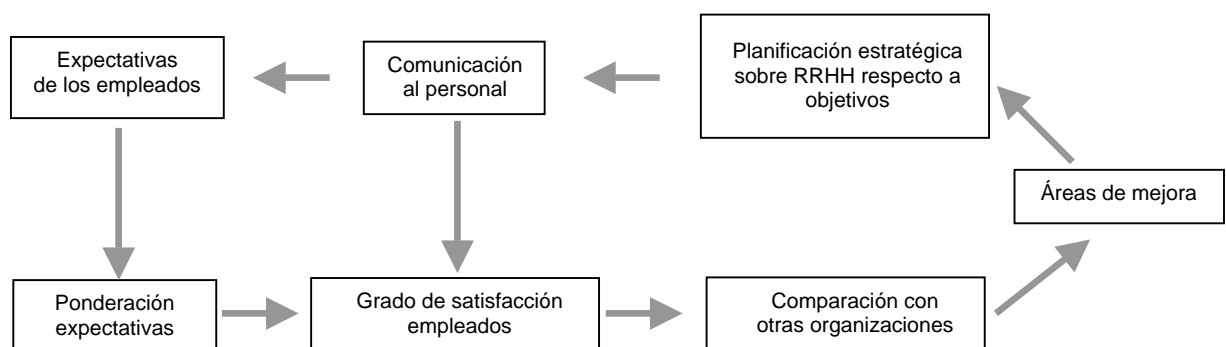
A su vez, la satisfacción del cliente externo depende directamente de la satisfacción del cliente interno. La motivación de los empleados repercute directamente en la imagen externa de la organización (los clientes se identifican con los empleados motivados para ofrecer el mejor servicio posible).

Por otra parte, para llevar a cabo una estrategia de la mejora continua en cualquier organización son necesarios información (datos), método y creatividad. Los conocimientos, experiencia e información se van acumulando en forma dispersa dentro de una organización.

El aprovechamiento de toda este conocimiento, unido a las capacidades sinérgicas de la creatividad de todo el personal, es vital para la efectividad práctica de la mejora continua. De ahí que resulte tan eficaz el trabajo en grupo o equipo para esta finalidad. Con ello, se conseguirán también importantes avances en la motivación e implicación del personal.

La satisfacción de los empleados y colaboradores se considera uno de los factores claves para el éxito en las organizaciones de servicio. ISO 9004:2000 considera las mediciones de la satisfacción laboral como un medio para promover la participación y el desarrollo del personal y conseguir con ello la mejora del desempeño de la organización. El siguiente gráfico ilustra el proceso de análisis de las expectativas y grado de satisfacción de los empleados y colaboradores.

La medida de la percepción de los empleados y la determinación de las expectativas puede hacerse mediante encuestas y la ponderación en función de su grado de importancia puede establecerse mediante grupos de trabajo, que también pueden intervenir en el análisis de las líneas de mejora.



## IV.A7.6 RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

Un SGC es más que una suma de procesos. Un SGC necesita coordinación y compatibilidad entre sus procesos y las interfaces de éstos, así como la definición clara de las funciones y de la relación entre ellas. Los procesos se llevan a cabo a través de funciones (marketing, formación, gestión de los recursos humanos, planificación, expediciones, entrega, facturación, mantenimiento, etc.) que participan en ellos en distinta medida y en diferentes momentos.

Para evitar que aparezcan problemas donde las personas han de gestionar diversos procesos y sus interrelaciones (especialmente en procesos amplios y que comprenden diversas funciones), los procesos y las responsabilidades, autoridades, procedimientos y recursos asociados deben ser definidos y desplegados de una forma coherente. A la hora de dar coherencia y coordinación a la actuación de las personas que realizan las diferentes funciones hay que tener en cuenta que el trabajo de las personas puede dividirse en dos componentes:

- acciones que deben realizarse o capacidad para realizar acciones y
- decisiones que debe tomarse o capacidad para tomar decisiones.

Las acciones encargadas a una persona y la capacidad de decisión que su función le otorga son lo que define las responsabilidades y autoridad de esa persona. La **responsabilidad** delimita el campo dentro del cual una persona tiene derecho a actuar de acuerdo a su propio criterio para conseguir los fines encomendados disponiendo de los recursos necesarios (humanos, materiales, financieros,...). La **autoridad** otorga el derecho a realizar acciones y tomar decisiones.

Los términos responsabilidad y autoridad deben utilizarse adecuadamente, teniendo en cuenta que:

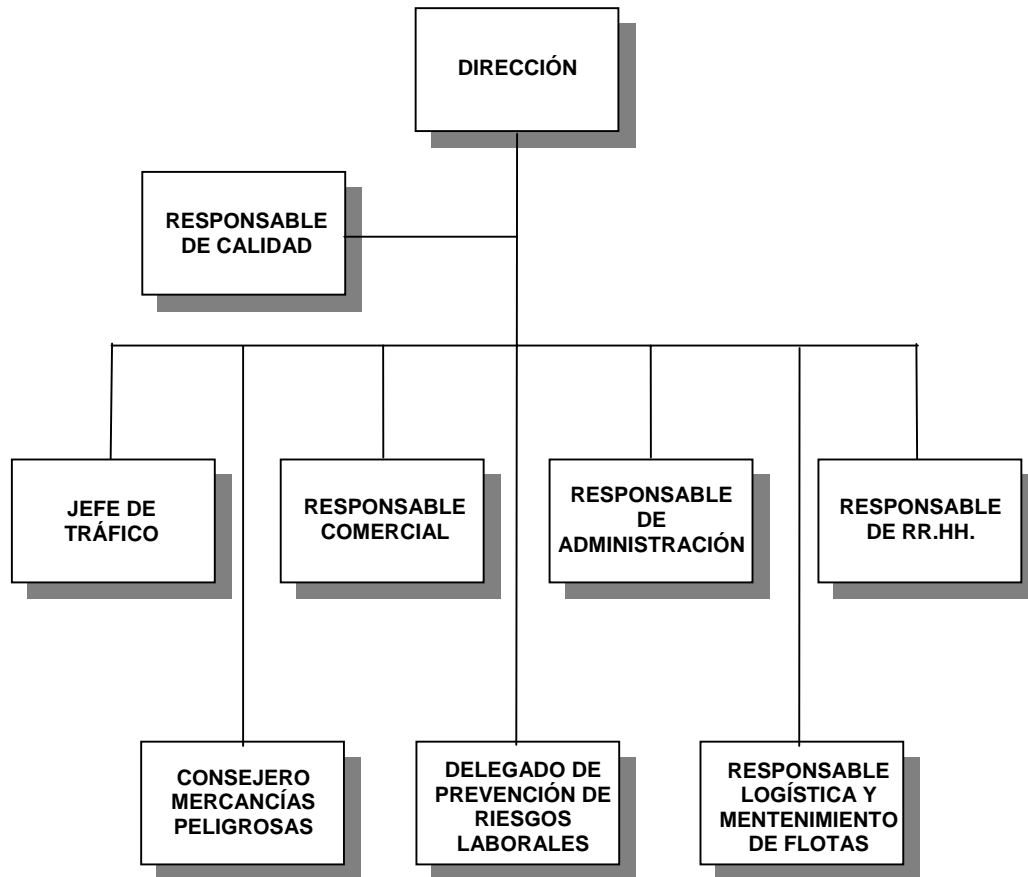
- La responsabilidad no es delegable. Delegar en un subordinado no exime de la responsabilidad por el uso que éste haga de esa autoridad. Se delega sólo el derecho a tomar determinadas decisiones, pero quien delega sigue siendo el responsable.
- La delegación de autoridad permite distribuir la capacidad de decidir por los distintos niveles de la organización, lo que hace que las decisiones se tomen más rápidamente y la organización se agilice.
- La delegación de autoridad desciende dentro de la organización, mientras que la responsabilidad asciende.
- Otorgar responsabilidad para conseguir ciertos resultados implica tener autoridad para decidir el camino para conseguir estos resultados.

Las responsabilidades deben ser asignadas y la autoridad adecuadamente delegada. Si no es así, pueden producirse solapes e indefiniciones. Las personas pueden realizar tareas que están asumidas por otros, produciéndose duplicaciones o consiguiendo que aquellos trabajos necesarios pero costosos o poco atractivos no se realicen adecuadamente.

Las personas de la organización deben conocer cuáles son sus atribuciones dentro de los procesos que componen el SGC. Este conocimiento no implica sólo que se definan las mismas sino que, además, deben quedar adecuadamente documentadas para permitir un conocimiento unificado y una verificación objetiva de su cumplimiento. Así, para implantar un SGC, la Dirección debe asegurar que se realiza una descripción de los puestos de trabajo en lo referente a responsabilidades y autoridad.

Cada organización debe reflexionar sobre las responsabilidades asignadas a cada puesto y qué autoridad tiene atribuida. Ahora bien, asignar responsabilidades y autoridad no se puede realizar de una forma individual. Es necesario tener en cuenta qué interrelaciones e interfaces existen entre las distintas funciones. Es decir, qué interacciones y dependencia existen entre puestos, departamentos o funciones.

Para establecer estas relaciones y dependencias, debe quedar claramente definida la estructura de la organización. A tal fin, suelen utilizarse los organigramas que muestran las distintas partes de la organización incluidas en el SGC. El siguiente gráfico muestra un ejemplo de estructura de mando en una organización de transporte de mercancías por carretera.



A pesar de que un organigrama cumple su propósito general de servir como visión de conjunto, es insuficiente para describir las responsabilidades del personal y de los departamentos. Debe completarse, por tanto, con una descripción por escrito de las responsabilidades de las distintas funciones o diferentes puestos de trabajo de la organización.

De cada una de ellas debe hacerse una descripción clara de sus actividades componentes, personas con responsabilidad y autoridad para dirigir, realizar y verificar las actividades que influyen en la calidad y la relación que tienen con otras partes de la organización (puestos, secciones, departamentos, etc.).

La **estructura organizativa** debe ser fiel reflejo del funcionamiento actual de la organización. En una organización pequeña las responsabilidades y las competencias pueden ser difíciles de definir pero aún así debe realizarse un esfuerzo, aunque bajo ningún concepto deberían inventarse puestos de trabajo sólo para cumplir con los requisitos de ISO 9001. La norma pide que la organización refleje su organigrama actual, si es que lo tiene, o que lo construya, pero sin florituras ni cargos rimbombantes o inexistentes.

Por ejemplo, si el Jefe de Tráfico es también el Responsable de Compras, se ha de describir así, pero no crear la figura del Jefe o Responsable de Compras cuando no exista una identificación plena entre el cargo y las responsabilidades que desempeña. En la pequeña y mediana organización es común que una misma persona desarrolle diversas funciones e incluso que una

misma función comprenda responsabilidades que, “*a priori*”, podrían considerarse más propias de otra función.

Los peligros a la hora de describir responsabilidades sólo existen donde se dan claros conflictos de intereses o cuando se delega la responsabilidad a una persona sin el correspondiente poder para actuar.

También es más que aconsejable que toda la organización conozca las responsabilidades principales de las diferentes personas con la que se relaciona, para evitar interferencias y pérdidas de tiempo buscando al responsable de cierta actividad o al titular de cierta información.

#### **IV.A7.7 COMPETENCIA PROFESIONAL Y EFICIENCIA EN LA FORMACIÓN**

En las organizaciones dinámicas, adaptables y competitivas, la Dirección ha de asumir que la mejor manera de gestionar la organización es lograr la competencia efectiva de sus recursos humanos para aprovechar lo mejor de cada persona y darle las mayores oportunidades para contribuir a los objetivos de la organización. La **competencia** es una combinación de conocimientos, de saber hacer, de experiencia y de comportamientos ejercitados en un contexto de trabajo concreto.

El desarrollo de las competencias debe ser enfocado desde una perspectiva amplia que, entre otros elementos, contemple la formación, las retribuciones y las compensaciones. La formación se puede considerar como un instrumento que permite el desarrollo personal para mejorar el desempeño de las organizaciones. El siguiente gráfico muestra dos opciones para la definición de la competencia requerida para una función.

##### **1.- PERFIL CERRADO**

(Cuando se disponga de perfiles concretos para una función, por ejemplo, jefe de taller)

TITULACIÓN ACADÉMICA	
FORMACIÓN ESPECÍFICA	
EXPERIENCIA EN PUESTO	
HABILIDADES	

##### **2.- PERFIL ABIERTO**

(Cuando sean admisibles perfiles heterogéneos para una función)

TITULACIÓN ACADÉMICA	1	2	3	4
FORMACIÓN ESPECÍFICA	1	2	3	4
EXPERIENCIA EN PUESTO	1	2	3	4
HABILIDADES	1	2	3	4

<b>PUNTOS TOTALES = RESTRICCIONES:</b>

El término **formación** se refiere a la enseñanza para adquirir conocimientos que se aplican a corto plazo, en la resolución de problemas concretos, dando respuesta a las necesidades de la organización. La denominación del término en inglés, training (= adiestramiento, preparación), subraya éste carácter práctico. Se diferencia así del concepto **educación**, entendido como incorporación de valores y con efectos a más largo plazo.



Como en todo proceso, en la formación se requiere eficacia en la consecución de los objetivos. Pero la **eficacia** sólo pone de manifiesto el éxito, sin considerar parámetros como la adecuación de la solución al problema, la optimización de los recursos, etc. Por ello es mucho más adecuado hablar de eficiencia. Frecuentemente se confunden los términos de eficacia y eficiencia. La eficiencia en la formación se traduce en valor para la organización.

Para lograr la **eficiencia** en la formación, en primer lugar se tiene que detectar el problema organizativo, el vacío entre un estado deseable y el estado actual, definiendo perfectamente las necesidades. A continuación se tiene que encontrar la solución más adecuada mediante procesos sistemáticos y justificados. No siempre la formación solventará los problemas, por lo que se deberá optar por soluciones mixtas (formación y mayor movimiento interno de la información, comunicación interna, etc.). Se tiene que realizar este análisis para conocer las **necesidades reales de formación**.

Es necesario hacer un planteamiento de orientación a cliente interno para identificar las competencias que son importantes para el éxito en cada puesto de trabajo. Cada organización ha de desarrollar una estrategia formativa adecuada, que no se limite a dar respuesta únicamente a las necesidades de aprendizaje sino que ponga las miras en las necesidades de negocio de la propia organización.

La formación tiene que estar orientada a resultados, tiene que responder a la demanda de las necesidades de la organización y no a la oferta que por inercias de mercado o modas se ofrece. Además, el **enfoque a oferta** provoca que se establezca relación directa entre formador y trabajador, obviándose así la figura del cliente interno, que es quien tiene y sufre el problema organizativo y puede formular correctamente los objetivos didácticos de la acción formativa a llevar a cabo.

Dicen que la vida es la mejor escuela y que ningún conocimiento es comparable al que se obtiene de nuestras propias experiencias. Para que se complete el proceso de la formación (enseñar > aprender > aplicar > alcanzar) y se pueda hablar de eficiencia y de creación de valor para la organización, hay que diseñar procesos que faciliten la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. La formación y los títulos académicos proporcionan poca información sobre lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente y sobre cómo desarrollar su potencialidad en la organización.

Para que la capacidad personal pueda transformarse en competencia efectiva es imprescindible un contexto adecuado (organización de las actividades, jerarquía, toma de decisiones,...). Para que la competencia se materialice en el **desempeño profesional** (donde puede identificarse, evaluarse y desarrollarse), la organización debe identificar cuáles son los componentes clave para el éxito (analizando los profesionales y equipos de éxito, la estrategia y los objetivos de la organización) y adecuar los perfiles de cada empleado a la competencia requerida en su puesto de trabajo.

Se deben abordar los planes de formación con los objetivos bien definidos y con la idea clara de que la formación es un medio, no un fin. El objetivo no debería ser, por lo tanto, “enseñar” sino “facilitar el aprendizaje”. Para garantizar la mejora continua hay que realizar una **evaluación** permanente: medir y comparar para demostrar y replantear. Pero la evaluación no debe ser en el ámbito de la reacción, de la satisfacción del participante; tiene que ser hecha en el ámbito del aprendizaje, de la consecución de objetivos. En la medida que se dediquen más recursos a formación se deberían exigir mejores indicadores de eficiencia.