

CARACAS UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTION DE
LA CALIDAD APLICADO EN EL AREA DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO MERCANTIL

AUTOR: MÓNICA E. SALAMANCA MARIN
CI 10.798.217
PROFESOR: JOSÉ REQUENA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION FINANZAS INTERNACIONALES

JULIO 2002

INDICE

	Pag.
1. Introducción	4 - 5
2. Problema planteado	6
3. Objetivo del Trabajo	6
4. Marco Metodológico	6
5. Marco Teórico	
5.1 Que es ISO	7
5.2 Las Normas ISO 9000.	7-8
5.3 Antecedentes de las Normas ISO 9000.	8-9
5.4 Beneficios de las Normas ISO 9000.	9-10
5.5 Proceso de Certificación y Acreditación.	10
5.6 Objeto y Campo de Aplicación.	10-11
5.7 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.	11
5.8 Etapas para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad.	12
5.9 Principios de Gestión de Calidad.	12-13
5.10 Beneficios de la implantación de los Principios de Gestión de la Calidad para las organizaciones.	13-15
5.11 Términos y Definiciones.	16-17
5.12 Ciclo de la Calidad.	17
5.13 Requisitos.	17-32
6. Desarrollo:	
6.1 Generalidades acerca de los Servicios.	33
6.2 Principios de la Gerencia de los Servicios.	34-37
6.3 ISO 9000 en empresas de Servicios.	37-47
6.4 Proceso de Atención al Cliente en Banco Mercantil.	47
6.5 Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.	47-53

6.6 Importancia de ISO para Banco Mercantil.	53
6.7 Importancia de ISO 9000 para los Bancos Venezolanos.	54-55
7. Conclusiones y Recomendaciones	56-57
8. Bibliografía	58
9. Glosario de Términos	59-61

1. Introducción

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que fueron publicadas por primera vez en el año 1987 y han obtenido tan alta reputación a nivel mundial que a la fecha más de 150 países en todo el mundo han implantado Sistemas de Gestión de la Calidad, estas brindan la oportunidad a las empresas de participar activamente en los mercados actuales, ya que proporcionan un sistema enmarcado en especificaciones confiables y reconocidas universalmente para el mejoramiento continuo que les permite satisfacer las exigencias cada vez mayores de los clientes, además brindan a las empresas un reconocimiento internacional que agiliza e incrementa el comercio internacional de sus productos y brindan confianza a los consumidores sobre los productos y servicios que suministran, lo que se transforma en una ventaja competitiva que mejora los niveles de las ventas.

Las empresas que desean implantar un Sistema de Gestión de la Calidad deben determinar como factor fundamental del éxito, las necesidades y expectativas de los clientes así como la de los proveedores y las propias, además se deben establecer la política y los objetivos de la calidad que señalan las directrices y las metas del sistema.

Las normas ISO 9000: 2000 establecen ocho principios que las empresas pueden utilizar para dirigir la organización hacia una mejora continua del desempeño que son: Enfoque basado al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque basado en sistemas, mejora continua, toma de decisiones basadas en hechos y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. La implantación de estos ocho principios puede implicar grandes beneficios para la empresa, como el aumento de los ingresos por respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades de mercado, personal motivado, reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos, entre otros.

En el área de servicios la implantación de los Sistemas de gestión de Calidad establecidos en la Norma ISO 9000, se puede ver afectada por la propia naturaleza

del servicio que incluye al cliente como coactor de la prestación del servicio, ya que sin este el servicio no puede prestarse, y por lo subjetivo de la evaluación del nivel de calidad del mismo, así como de todos los elementos que deben ser controlados para que en conjunto se transformen en un servicio de calidad como lo es: el personal, los equipos, las infraestructuras, las comunicaciones, etc.

El Banco Mercantil cuenta en la actualidad con la certificación de calidad ISO 9002:1995 para el proceso de atención de solicitudes de servicios y transacciones bancarias del centro de Atención Mercantil Caracas. El objetivo de esta investigación fue ampliar el campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad a todo el proceso de Atención al Cliente, el cual se realiza principalmente en las Oficinas Comerciales y a través del Centro de Atención Mercantil, esto por constituir dicho proceso, la cara del Banco ante los clientes y la primera face donde que se inicia la comunicación con el cliente o se establece la relación con los clientes potenciales.

Por último se expondrán la importancia de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en el área de servicio al cliente por los Bancos Venezolanos, con el fin de mejorar su competitividad y garantizar su permanencia en el mercado que atraviesa por una dura realidad a nivel económico.

2. Problema Planteado

Mantener elevados niveles de eficiencia operativa es condición necesaria para que una organización pueda alcanzar una posición competitiva en el mercado, además la empresa debe estar en capacidad de satisfacer las exigencias cada vez mas mayores y cambiantes de sus clientes, ya sea que se trate de una empresa productora de bienes o de una organización proveedora de servicios.

De lo señalado anteriormente se desprende que desarrollar y mantener adecuados sistemas de calidad constituye uno de los retos más importantes que se le plantea a toda organización que pretenda alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el mercado.

3. Objetivo del Trabajo

- Desarrollar los principios fundamentales para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el área de Atención al Cliente en el Banco Mercantil basado en las especificaciones de la norma ISO 9000:2000, el cual permita mejorar continuamente la prestación de este servicio.
- Señalar la naturaleza de los Servicios y los mecanismos para la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas de servicios.
- Destacar los Beneficios que para las empresas significa desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, específicamente para los Bancos Venezolanos.

4. Marco Metodológico

El método utilizado para llevar a cabo la investigación planteada ee el Método de Investigación Documental, basado en la recopilación y análisis de diferentes fuentes de información, como documentación histórica, blibiografica, datos, etc.

5. Marco Teórico

5.1 ¿Qué es ISO?

Son las siglas en inglés de La Organización Internacional de Normalización “International Organization for Standardization”. Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización fundada en Ginebra Suiza en el año de 1946 y está integrada por más de 130 países del mundo. Su misión es diseñar, desarrollar, promover y mantener normas comunes a nivel mundial.

5.2 Las Normas ISO 9000

Son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en el año 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y en la actualidad existen más de 350.000 Sistemas de Gestión de la Calidad implantados en 150 países.

Estas normas han sido elaboradas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces y son las que se citan a continuación:

- Norma ISO 9000: describe los fundamentos y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- Norma ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- Norma ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

- Norma ISO 19011: proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de calidad.

5.3 Antecedentes de las Normas ISO 9000

ISO 9000 se inicio en 1979, cuando se lanzo el British Standards Technical Committee 176 para establecer principios genéricos de calidad con el fin de satisfacer la necesidad de contar con una norma que estableciera requisitos mínimos para las empresas manufactureras que las llevara a obtener un producto de calidad. Esto incluía no sólo el control de la calidad del producto, sino también el mantener la uniformidad y el carácter predecible de la misma. los consumidores querían tener la seguridad de que en el nuevo mercado mundial, ya sea que compraran un teléfono, pan o cualquier artefacto, recibirán calidad y carácter confiable a cambio de su dinero.

El comité técnico 176 elaboró un plan para sistemas de administración de la calidad básica que no es obligatorio y evaluatorio. El mismo se baso principalmente en la documentación de las actividades y su posterior seguimiento.

El contenido de ISO 9000 trasciende las barreras del idioma y la cultura. No exige a las compañías que cambien lo que hacen bien, sólo que lo documenten y lo midan. Para lograrlo, 20 países con participación activa y 10 países observadores adicionales se reunieron y crearon, por consenso, una serie de normas de administración de sistemas de calidad denominada ISO 9000, que finalmente se emitió en 1987 (En Venezuela se adoptó en el año 1990). las normas se basaban en gran medida en la norma de calidad británica de 1979 BS 5750, así como en la norma canadiense CSA Z299, la norma estadounidense ASQC Z1. 15 MIL Q9858A, y en un grado limitado el lineamientos de la Unión of Japanese Scientist and Engineers (JUSE, Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses) ganadores del premio Deming.

ISO 9000 constituyó un gran éxito desde el principio. Se trató de la primera norma ISO que fue más allá de las tuercas y los tornillos para tratar de enfocarse en las

prácticas administrativas. Rápidamente se convirtió en la norma ISO más ampliamente conocida y difundida.

La versión de 1987 de la ISO 9000 fue revisada posteriormente en el año 1994 logrando un alcance más completo, mantuvo la estructura original a la cual se le anexaron nuevos elementos.

ISO 9000 puede aplicarse a los sistemas de calidad de todas las organizaciones comerciales, y también las no comerciales. Esto significa que no solamente resulta pertinente para los fabricantes, también lo es para los proveedores de servicios.

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Por ello en el año 2000 se realizó una revisión de las normas ISO 9000, la cual fue publicada en diciembre del año 2000 y es la vigente en la actualidad.

5.4 Beneficios de las Normas ISO 9000

La serie de Normas ISO 9000 ofrece a las empresas la oportunidad de participar activamente en el mercado actual, al proporcionarles un sistema enmarcado en especificaciones confiables y reconocidas universalmente, para la búsqueda del mejoramiento continuo y al mismo tiempo, crear la ventaja competitiva que se requiere para satisfacer las exigencias cada vez mayores de sus clientes.

Entre otros beneficios que se puedan obtener con la implantación de un sistema de calidad, bajo los lineamientos de las normas ISO 9000 se tienen:

1. Es una certificación reconocida internacionalmente.
2. Genera y fortalece la confianza entre clientes y proveedores.
3. Permite captar y desarrollarse en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.
4. Al crear un sistema normalizado se optimizan las operaciones y procesos que la empresa realiza, permitiendo aumentar la eficiencia.

5. Se elimina el desperdicio e ineficiencias del sistema, teniendo como consecuencia una reducción significativa de los costos.
6. Contribuye a alcanzar los niveles de calidad exigidos por los clientes.
7. Proporciona credibilidad y fortalece la imagen de la empresa.

En conclusión este sistema permite aumentar la productividad general de la organización.

5.5 Proceso de Acreditación y Certificación

En Venezuela, para obtener la Certificación ISO 9000 se cuenta con un organismo competente acreditado por el servicio “Dirección de Normalización y Certificación de Calidad” SENORCA. Este organismo certificador es el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA.

FONDONORMA es una asociación civil sin fines de lucro creada en el año 1973, cuya misión es ejecutar el proceso de normalización y promover y realizar actividades de certificación con la intención de mejorar la calidad y competitividad del sector productivo y prestador de servicios del país, asimismo, contribuir con la protección del consumidor y usuario.

5.6 Objetivo y Campo de Aplicación

La Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de Gestión de la Calidad y es aplicable a toda organización que:

- Necesite demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.
- Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

- Buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- Buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos.

5.7 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Los sistemas de gestión de la calidad ayudan a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente, estos pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto, dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes en el tiempo y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad hace que las organizaciones analicen los requisitos del cliente, definan los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables por los clientes y mantengan los procesos bajo control. El sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de las otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

5.8 Etapas para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad

1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
8. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

5.9 Principios de Gestión de la Calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección para dirigir la organización hacia una mejora en el desempeño.

1. Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de estos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual

el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan mas eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. Enfoque basado en sistemas: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
6. Mejora continua: Este debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

5.10 Beneficios de la implantación de los Principios de Gestión de la Calidad para las organizaciones

1. Organización orientada al cliente.
 - Aumento de los ingresos a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades de mercado.
 - Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
 - Gestionar en forma sistemática las relaciones con los clientes y asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas (propietarios, empleados, proveedores y la sociedad en general).

2. Liderazgo.

- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Se reducirá la falta de comunicación entre los niveles de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

3. Participación del personal

- Un personal valorado por su trabajo y deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.
- Que el personal comprenda la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- Acepte la responsabilidad de los problemas y de su resolución.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.

4. Enfoque basado en procesos.

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades clave.
- Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización.

5. Enfoque basado en sistemas.

- Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente.
 - Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
 - Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes y así reducir barreras interfuncionales.
6. Mejora Continua.
- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
 - Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.
 - Establecer objetivos para orientar la mejora continua y métodos para hacer el seguimiento de la misma.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Decisiones basadas en información.
 - Asegurarse que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
 - Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.
- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
 - Flexibilidad y rapidez de respuesta es norma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
 - Optimización de costos y recursos.
 - Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

5.11 Términos y definiciones

Sistema de Gestión de la Calidad

Un sistema de gestión de calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que la empresa emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de su cliente.

Los sistemas de gestión de calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Gestión de la Calidad: Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política, los objetivos y las responsabilidades que se llevan a cabo por medios tales como la planificación de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en el marco del Sistema de la Calidad, que se ha demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que una empresa cumplirá los requisitos de la calidad.

Control de la Calidad: Comprende las técnicas y actividades operativas que tienen por objetivo, tanto el seguimiento de un proceso como la eliminación de las causas de desempeño no satisfactorios en todas las fases del ciclo de la calidad, con el fin de obtener los mejores resultados económicos.

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad:

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y conducen a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos

resultados. La política de la calidad proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad precisan ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su consecución debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y los rendimientos financieros y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

5.12 Ciclo de la Calidad

- Mercadeo e investigación de mercado.
- Diseño, especificaciones y desarrollo de productos.
- Compras.
- Planificación y desarrollo de los procesos.
- Producción.
- Inspección y ensayo.
- Empaque y almacenamiento.
- Venta y distribución.
- Instalación y operación.
- Asistencia Técnica y mantenimiento.
- Desempeño después del uso.

5.13 Requisitos

Los Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad están definidos en la Norma ISO 9001 del año 2000, y son los que se detallan a continuación:

Cláusula 4: Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, para ello la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

4.2 Requisitos de la Documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir :

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad
- Un manual de la calidad
- Los procedimientos documentados requeridos en esta norma
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
- Los registros requeridos por esta norma

4.2.2 Manual de la Calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad

4.2.3 Control de los Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
- Asegurarse de que se identifica los cambios y el estado de revisión actual de los documentos
- Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
- Asegurarse de que se identifica los documentos de origen externo y se controla su distribución
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón

4.2.4 Control de los Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Cláusula 5: Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- Comunicando a la organización y la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios
- Estableciendo la política de la calidad
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección
- Asegurando la disponibilidad de recursos

5.2 Enfoque al Cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

5.3 Política de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse que la política de la calidad:

- Es adecuada con el propósito de la organización
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
- Es comunicada y entendida dentro de la organización
- Es revisada para su continua adecuación

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad

- Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la Dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluye:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora
- Asegurarse que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

5.5.3 Comunicación Interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

5.6.2 Información para la Revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- Resultados de las auditorias

- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Estado de las acciones correctivas y preventivas
- Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de la calidad
- Recomendaciones para la mejora

5.6.3 Resultados de la Revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir toda las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- Las necesidades de recursos

Cláusula 6: Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de los Recursos

La organización de determinar y proporcionar los recursos para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, Toma de Conciencia y Formación

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto
- Proporcionar formación o tomar otras acciones que satisfagan dichas necesidades

- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, la infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
- Equipo para los procesos tanto hardware como software
- Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación

6.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Cláusula 7: Realización del Producto

7.1 Planificación de la Realización del Producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto

- La actividad requerida para la verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos

7.2 Procesos Relacionados con el Cliente

7.2.1 Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto

La organización de determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando este sea conocido
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier requisito adicional determinado por la organización

7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se compromete a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que:

- Están definidos los requisitos del producto
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos

7.2.3 Comunicación con el Cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- La información sobre el producto
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- Los requisitos funcionales y de desempeño
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables
- La información proveniente de diseños previos similares cuando sea aplicable
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo

7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permita la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, los resultados del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio
- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto
- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto

7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado, se debe:

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificados, para asegurarse de que los resultados del diseño de desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada. Debe mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Debe mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

7.3.7 Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y debe mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la devaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Debe mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe devaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Debe mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

7.4.2 Información de las Compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos
- Requisitos para la calificación del personal
- Requisitos del sistema de gestión de la calidad

7.4.3 Verificación de los Producto Comprados

La organización debe establecer en implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

7.5 Producción y Prestación del Servicio

7.5.1 Control de la Producción y de la Prestación del Servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir:

- La disponibilidad de información que describa a las características del producto
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo
- El uso del equipo apropiado
- La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición
- La implementación del seguimiento y de la medición
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega

7.5.2 Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad.

Cuando sea apropiado la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

7.5.4 Propiedad del Cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras esté bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

7.5.5 Preservación del Producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

7.5.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad de el producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Debe mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación. Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando esto se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

Cláusula 8: Medición, Análisis y Mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del Cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

8.2.2 Auditoria Interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz

8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad que los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, debe llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

8.3 Control del producto no Conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada
- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto

Se debe mantener registros de la naturaleza de la no conformidad y de cualquier acción tomada posteriormente.

8.4 Análisis de Datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse en la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Este texto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de cualquier otras fuentes pertinentes.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora Continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción Correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes
- Determinar las causas de las no conformidad
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir
- Determinar en implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones correctivas,

8.5.3 Acción Preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones preventivas tomadas

6. Desarrollo

6.1 Generalidades acerca de los Servicios.

El término servicios se refiere a un mundo sumamente heterogéneo que incluye rubros como transporte público y privado, centros de entrenamiento físico, comercios, escuelas, empresas de seguros, hoteles, farándula, bancos, entre otros. En consecuencia, está claro que este término parece genérico y ambiguo, al mismo tiempo, y está abierto a innumerables interpretaciones.

Ciertamente, los servicios son un fenómeno complejo que puede ser completamente intangible o sustentados por un producto; estos pueden representar un valor agregado a un producto, o pueden estar relacionados solamente con la realización de actividades.

Un servicio es una actividad o una serie de actividades, que tiene más o menos un apoyo tangible y que normalmente, mas no necesariamente, se llevan a cabo con una interacción entre el cliente y el personal, y/o los productos, y/o sistemas de los proveedores de servicios, que se suministra como una solución a los problemas del cliente.

Podemos identificar diferentes tipos de servicios, según el peso relativo que tengan los dos elementos claves: el componente del producto y el grado de participación del cliente:

- La meta de los servicios es la disponibilidad de un objeto.
- El servicio se presta a través de un proceso repetitivo.
- Los servicios involucran directamente al cliente que se convierte en parte del proceso; estos servicios son prestados al cliente, aun cuando su rol sea pasivo.
- El servicio requiere de una interacción entre proveedor y el consumidor que contribuye al éxito del servicio, de manera efectiva.
- El servicio se lleva a cabo, a través de un proceso abstracto que se inicia con el cliente, cuyos efectos se perciben posteriormente de manera oportuna.

6.2 Principios de la Gerencia de los Servicios:

El cliente como coactor del servicio:

El elemento de los servicios más característico y a la vez el más importante está relacionado con el rol que cumple el cliente. De hecho el cliente en una medida mayor o menor siempre se hace partícipe del proceso de producción del servicio a tal punto que se puede definir como co-actor del mismo.

Comunicación

El servicio se caracteriza por las interacciones humanas y recíprocas que no se produce de un modo estático, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica que pone a tono al personal de la organización que son los actores internos, con los clientes que son los actores externos, en consecuencia es necesario definir los roles y guiones del personal y del cliente.

La dimensión del proceso

El servicio nace como una respuesta a las necesidades y deseos de alguien. de este modo, se constituye en una herramienta para la solución de problemas durante la transición de una solicitud a una respuesta se genera una transformación.

Esta transformación puede ser del cliente o de alguna cosa que posea por lo tanto debemos definir los parámetros de información y los parámetros de los resultados así como los agentes que generan la transformación.

- Las personas (capacidades, preparación, rol, responsabilidad)
- El equipo
- Las infraestructuras
- Los soportes
- La comunicación
- El adiestramiento del cliente
- La opinión emitida por el cliente o por la medición externa

En lo que respecta al servicio, el proveedor no puede afirmar que sabe el modo en que el cliente evalúa el servicio percibido.

Como ya mencionamos, los servicios se originan como una respuesta a las necesidades y deseos de un cliente, por lo tanto las respuestas suministradas tendrán que tomar en cuenta las necesidades y los deseos por igual. Esta es una esfera de influencia meramente subjetiva que puede cambiar enormemente de una persona a otra, entonces ¿ cómo puede un proveedor interpretar las expectativas de un cliente? Sólo el cliente está en la capacidad de expresar una evaluación del servicio en los dos componentes: necesidades y deseos.

Medidas Internas

La eficiencia constituye la medida de utilización de los recursos, con el objeto de minimizar sin que se produzcan pérdidas durante el proceso orientado hacia el logro de otro indicador: la efectividad.

El tiempo representa un elemento clave en la medición interna de los servicios; esta aseveración está igualmente relacionado con los rasgos característicos del servicio: el cliente siempre está presente en la producción del servicio y su presencia puede medirse con el parámetro del tiempo.

En consecuencia, cuando se produce un incumplimiento del servicio, incluso si éste se repite, el cliente habrá suministrado algo de su propia cosecha: su tiempo.

Flexibilidad o respuesta rápida

Nos referimos con el término “flexibilidad” a la capacidad de satisfacer los cambios de expectativas del cliente o de responder a solicitudes especiales.

El acortamiento del tiempo para la toma de una decisión se convierte - para aquellas organizaciones que desean hacer la transición de una lógica de fabricación a una lógica de servicio, o para aquellas organizaciones de servicio que funcionaron en condiciones sumamente favorables (monopolio) y que ahora deben conseguir cliente - en uno de los obstáculos más escabrosos.

Los servicios y los productos barrera derribada

El producto y los servicios se convierten en uno sólo; el producto asume la forma del servicio dentro de dos contextos diferentes:

- la opinión sobre el producto se basa cada vez más en el nivel de los servicios que están relacionado con la posesión de los bienes.
- Los bienes pierden la dimensión del producto, para adquirir un “rol entre servicios variados”. La parte material de los bienes es apenas la carnada que permite a la adquisición de éste por parte del cliente; el producto suministrado se convierte en el contenedor de nuevas capacidades y de nuevos conocimientos.

La dimensión de la experiencia.

Existen dos formas distintas de describir un servicio:

- Desde el punto de vista de el proveedor: el servicio es una respuesta a las necesidades y deseos del cliente.
- Desde el punto de vista del cliente: el cliente experimenta algo al recibir una respuesta. La experiencia está relacionada con dos dimensiones que caracterizan al servicio: el involucrarse y la participación, los cuales dejan huella en la memoria.

Partiendo de esta interpretación sobre los servicios, derivamos ciertas consideraciones:

- A mayor experiencia de tipo sensorial, mayor su capacidad para hacerlo memorable.
- El servicio no se inicia ni termina exactamente cuando éste comienza prestarse.

La garantía del servicio

La garantía es una suposición que se consolida en los productos; ésta se dificulta en los servicios donde la medición es mucho más compleja. Tanto los sujetos como el comprador y el vendedor tendrán ciertas ventajas; la incapacidad para definir los indicadores hace que en realidad el servicio no sea positivo para el proveedor, ya que permite que el cliente abrigue ilusiones falsas.

Cuando un servicio no llena los requisitos, existe un derecho de tener un descuento o de una repetición del servicio y al hacerlo los reclamos tienen un significado y crean

un incentivo económico para que el problema quede resuelto. Hay que tener sumo cuidado con esta tendencia, ya que son los empleados los que deben tener la autoridad y la garantía y hacerse responsables por la calidad del servicio.

6.3 ISO 9001 en los servicios

Examinaremos algunos de los requisitos de la normas a fin de proponer una interpretación que responda a las necesidades particulares de los servicios.

De la misión a la política

La norma ISO 9004 resalta que la política de la calidad deben ser consistente con el punto de vista que tengan las organizaciones. Para solidificar más este punto, agregaremos otro enlace: la relación que una organización tiene con su misión permite expresar que es lo que estamos haciendo y para quién. La misión incluye los valores de la organización. En el ámbito individual, y los valores responden a la siguiente interrogante: ¿ Que es lo más importante para mí?. Los valores nos sirven de guía para nuestro modo de reaccionar, aunque de un modo subconsciente; no obstante, para una organización, los valores representa la roca sobre la cual se asientan sus bases; para los empleados, el hecho de compartir los valores brinda un sentido de dirección a todo, una guía conductual, así como un sentido de pertenencia.

La estructura organizativa

La responsabilidad de manejar los contactos del cliente no es un asunto particular del área de mercadeo, tal como se acepta tradicionalmente. Se asignan campañas de investigación de mercadeo y de publicidad a la planificación del área de mercadeo. Para que éstos estén realmente orientados hacia el mercado, es de suma importancia que la responsabilidad hacia los clientes no se concentre formalmente en una cantidad limitada de personas, sino que se tenga un conocimiento amplio de su responsabilidad entre las diversas áreas.

Se propone una estructura organizativa que esté orientada hacia el cliente, en donde las funciones que tiene una organización se dividen en tres áreas:

- Mercadeo con la tarea de coordinar las otras funciones
- las funciones intelectivas, que incluyen la producción, el personal y la tecnología.
- Las funciones no intelectivas, que incluyen las finanzas y la contabilidad, la investigación, el desarrollo y las funciones de soporte.

Diseño

Se debe diseñar el servicio atendiendo a sus peculiaridades, antes de su prestación, básicamente por el hecho de que el cliente siempre está presente; es necesario llevar a cabo un diseño organizativo.

La organización debe definir las necesidades y expectativas que tienen los clientes y su capacidad para la prestación del servicio.

El manejo del servicio debe incluir procedimientos de planificación, organización e implementación de la prestación de servicios y su eventual eliminación, en los casos en los que sea aplicable.

El proceso de diseño debe tomar en cuenta:

- Las especificaciones del servicio: qué
- Especificaciones en la prestación del servicio: cómo - medios, métodos
- especificaciones del control de la calidad: cómo evaluar y controlar el servicio y las características de la prestación del servicio.

El personal y su desempeño

El activo real de una organización es de tipo intelectual y en consecuencia, reside en la gente.

La gente es la que puede dar respaldo a la organización y conducirla con su competencia hacia un cambio.

La competencia es el resultado de tres elementos combinados: conocimiento, capacidad y conducta; debemos considerar que el nivel de desempeño de cada persona se origina a partir de tres elementos: destrezas, contexto y motivación.

El contacto con el cliente

Todas las personas que interactúan con el cliente tienen una gran responsabilidad en la generación de una opinión; para que estas personas sean profesionales, se incluyen la habilidad para mantener bajo control la tensión generada por el contacto con el cliente; es de importancia fundamental que cada una de estas personas tengan conciencia de que ellos no asumen un rol técnico al hacer contacto con el cliente, sino que también tienen una gran responsabilidad: el personal representa a la organización ante los ojos de los clientes.

Existe un segundo aspecto, que se debe tener siempre en cuenta, durante el día laboral: para ese cliente, quien presta el servicio es el único contacto que tiene el cliente con la organización, incluso si ese cliente es el principal objetivo.

Todas las personas que conforman la organización y tienen contacto con los clientes asumen distintos roles:

- Técnicos
- Comercialización dirigida hacia el cliente
- Escuchar al cliente
- Comunicación interna

La comunicación debe garantizar no sólo que cada proceso produzca un rendimiento definido, sino que ocurra desde el punto de vista de la efectividad; la comunicación efectiva puede prevenir casos potencialmente negativos como por ejemplo, la repetición innecesaria de una actividad, la lucha constante, una respuesta incompleta al cliente, etc.

La comunicación interna hace, énfasis en el rol que cumplen los clientes y proveedores internos de todos aquellos que conforman la organización.

En ese esfuerzo, debemos reestructurar todos esos canales de comunicación que permitan a los distintos componentes de la organización hablarse entre sí y que permita a la gente sentirse parte de la organización; se deben definir los medios de comunicación que promuevan la circulación de la información entre los miembros

del personal. Por ejemplo: los teléfonos, memorándum, carteleras informativas, intranet, boletines, reuniones, reglas internas y convenciones.

Sin embargo, se debe tener conciencia de los principios básicos de la comunicación:

- La claridad de los objetivos: ¿acaso queremos informar, convencer, involucrar, pedir apoyo u opiniones, provoca reacciones?
- Enfoque en el receptor: quien es, ajuste a su idioma o lenguaje, proporcionar linchamientos en cuanto a cuál es la respuesta que se está buscando.

Se debe tener en cuenta estos dos aspectos que evitan una comunicación poco exitosa; los beneficios de una buena comunicación son los de intensificar el sistema de gestión de la calidad y, sobre todo, lograr el bienestar de toda la organización.

La comunicación externa

La comunicación no debe verse como una expresión de hedonismo, sino como una herramienta necesaria para evidenciar quiénes somos, qué somos capaces de hacer y sobre todo, “el valor”. El proyecto es el de crear transparencia, por cuanto su propósito es el de expresar y resaltar las habilidades, valores, competencias y objetivos.

En el caso de un producto: la responsabilidad de la organización es la de suministrar información al cliente, para que no se produzca ningún tipo de desaliento, ni antes ni después de la adquisición, o durante su uso o desecho.

En el caso de un servicio: en este punto, el rol del cliente es distinto. De hecho durante la prestación del servicio, el cliente es un elemento constituyente del servicio en si: el servicio no puede existir sin el cliente, pero la presencia del cliente no es simplemente coreográfica. El cliente siempre tiene un rol activo en todos los servicios: lo que puede cambiar es la intensidad de su participación; la participación puede ser mínima, cuando sólo debe expresar su requerimiento, pero en un modo claro y completo, o puede llegar al otro extremo, una situación en la cual se puede ser un miembro participante temporal del proceso que está en servicio.

En consecuencia, la organización tendrá responsabilidad en dos niveles:

- Concientizar al cliente de su papel, para el éxito del servicio.

- Suministrar una información adecuada, clara y rápida, de modo que podamos entrar en escena, en el momento oportuno, llevando a cabo la acción correcta.

Por último, la última comunicación debe estar dedicada a escuchar las opiniones de los clientes en un programa de satisfacción al cliente.

El manejo de la imagen y la comunicación

Podemos dividir los contactos de comunicación en cinco categorías:

- Comunicación personal
- Comunicación en serie
- Comunicación directa
- Comunicación interactiva
- Falta de comunicación

Las primeras tres categorías forman parte de la comercialización tradicional.

Es importante manejar los cinco tipos de información de un modo integrado; de otro modo, los clientes recibirán distintas señales que puedan ser contradictorias.

La medición

A través de la medición, podemos verificar la validez y rectificación del diseño de los procesos, bien sea en el ámbito de un solo proceso o en el ámbito de su integración. Luego, de estos estudios, podremos actuar del modo más adecuado. Podemos devolver los procesos a la dirección deseada, frente a las variaciones que tenga una información objetiva; podemos comenzar con iniciativas orientadas hacia el mejoramiento. Se necesita de un conjunto de indicadores adecuados que garanticen que las estrategias, actividades y conductas de la organización sean funcionales para el logro de los objetivos previamente establecidos.

El esquema se compone de tres elementos: información, procesamiento, resultado.

- La información la suministra el cliente en lo que respecta a sus necesidades y deseos, a los recursos humanos y a los recursos organizativos.
- El resultado lo suministra el cliente y la respuesta a sus necesidades y deseos mediante medios tangibles e intangibles.

- El proceso global de la organización se determina mediante la totalidad de los procesos integrados que originan una producción generación de valores.

La efectividad

En realidad, la efectividad es el cumplimiento de los resultados con las especificaciones, en el lugar correcto, en el momento oportuno y a un precio justo.

Las necesidades y expectativas más recurrentes del cliente en cuanto un producto o servicio son:

- Oportunidad
- Precisión de costos
- Adaptabilidad
- Confianza
- Respuesta
- Utilidad
- Confiabilidad
- Aceptabilidad a la capacidad de brindar servicios.

Las mediciones de la efectividad que están definidas deben verificarse con herramientas tales como:

- Sondeos
- Entrevistas con clientes
- Cuestionarios
- Manejo de los reclamos
- Grupo de enfoque
- Investigación de mercado

La eficiencia es una medida de utilización de recursos, que tiene como objeto minimizar y evitar procesar las pérdidas en tanto se logre la efectividad de un indicador: la productividad representa una medida de eficiencia.

Las medidas características son:

- Tiempo de procesamiento
- Porcentaje de tiempo con valor agregado

- Costos no cualitativos
- Recursos utilizados por unidad producida
- Tiempo de espera por unidad
- Costo del valor agregado por unidad producida

Entre los distintos requisitos de eficiencia, el más importante es el ciclo de tiempo: el tiempo total que se requiere para completar el proceso; este incluye no solamente el tiempo que se dedica a desarrollar actividades, sino también el tiempo invertido en actividades tales como la agilización, espera, revisión y archivo de los documentos.

La flexibilidad

Es la capacidad de manejar el cambio de las expectativas del cliente, o responder a solicitudes especiales; es la manera de manejar el proceso, con el fin de satisfacer las necesidades actuales y los requisitos futuros. Esto ya estaba previsto en la fase de diseño del producto o servicio. La flexibilidad es un factor que a menudo se descuida y que en su lugar promueve la competitividad: el cliente siempre recuerda las condiciones y el momento en que se manejó su solicitud.

Existen diversas maneras para medir la flexibilidad:

- El tiempo de respuesta de nuevas exigencias, con respecto al tiempo normal de respuesta.
- El porcentaje de exigencias especiales que no han sido satisfechas.
- El porcentaje de tiempo que debe utilizar un cliente para hacer contacto con distintas personas antes de obtener una respuesta a sus solicitudes.

El mejoramiento

El objeto de generar promover una condición más ventajosa o favorable es inherente al concepto de la calidad a pesar del máximo nivel de compromiso, siempre existe una forma para mejorar o generar un resultado que satisfaga mejora el cliente.

Las sugerencias de mejoramiento pueden originarse a partir de diferentes fuentes:

- De las exigencias de un nivel de calidad distinto que proviene del cliente.
- De una comparación con la competencia.

Cualquiera que fuere el caso, se debe medir el mejoramiento y es por ello que necesitamos comenzar este proceso a partir de la información que provengan de:

- Fuentes externas: mediciones de satisfacción del cliente, reclamos y comparaciones en el mercado.
- Fuentes interna: análisis crítico de la organización.

El mejoramiento puede originarse a partir del enfoque en el proceso en sí o a partir de la presencia de problemas.

Los procesos propuestos, que se utilizan en la definición de la dinámica de una organización, constituyen un punto de partida en el cual se sabe qué es lo que se debe mejorar.

Partiendo de este punto de vista, el proceso de mejoramiento puede estar dirigido hace los siguientes niveles: efectividad, eficiencia y flexibilidad

En consecuencia, el objetivo debe ser la reducción de las pérdidas o accesos, así como la atención debe estar dirigida hacia todo aquello que se pueda mejorar: en líneas generales, el desempeño.

Dentro de un ambiente cualitativo, en donde haya un problema también hay una oportunidad de mejorar.

Un problema debe confrontarse y resolverse necesariamente sólo si se cumplen tres condiciones:

- Existe sensibilidad relacionada con una situación
- Existe un estado de insatisfacción en relación con esa situación
- Se está determinado a eliminar el estado de insatisfacción

Para evitar una resistencia al cambio, se proponen algunas sugerencias:

- Promover su aceptación
- Segmentar el cambio, tomando pequeños pasos, y promover su motivación
- Evitar los rumores entre las empresas
- Facilitar el avance del proyecto
- Celebrar las diversas fases y la conclusión del proyecto

Los elementos claves para promover el mejoramiento que pueden indicarse de manera muy claras son:

- La comunicación
- El trabajo en equipo
- El adiestramiento
- El reconocimiento

Para lograr ese mejoramiento, resulta de gran utilidad aplicar el método PEVA (planificar, ejecutar, verificar y actuar)

La satisfacción del cliente

Según la percepción del cliente, es la calidad del servicio la que proporciona dividendos. Es por ello que la medición de la satisfacción del cliente es una información de suma importancia, ya que permite no sólo evaluar la opinión que emite el cliente, sino que también verifica si lo que se le ha suministrado tiene un valor. Además, permite la recopilación de información sobre otras necesidades y expectativas; los estudios realizados sobre servicios exitosos, han arrojado datos muy interesantes sobre cómo debería ser el contexto ideal. Al tomar en cuenta que un cliente se siente satisfecho en cuanto a los resultados que ha percibido, se puede demostrar que existe una relación entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción del personal.

La adquisición, el análisis y el uso de información que proviene del cliente conforman una herramienta.

El objetivo de la satisfacción del cliente es la de asociar una serie de atributos con el producto o servicio, a fin de medir los desempeños respectivos y medir la importancia que éstos tengan para el cliente y saber “qué” y “cómo” se puede hacer para que se le pueda suministrar al cliente todo aquello que tenga valor para él.

El manejo de la incapacidad de la prestación del servicio como una oportunidad para mejorar

Se debe tomar en cuenta y con sumo cuidado el problema de la falta en la prestación del servicio; la incomodidad que tiene el cliente luego de recibir un servicio poco

adecuado es mucho más fuerte que la que está relacionado con la compra de un producto defectuoso.

Es importante que la organización se mantenga haciendo un seguimiento a las faldas del servicio, promoviendo la práctica de registros de estos casos entre su personal y promoviendo junto con el cliente su disposición para reportarlo.

En consecuencia, se puede hacer un seguimiento de los componentes del servicio que hayan resultado inadecuados: técnico, organizativo y correlativo.

La oportuna atención al problema y su solución es crucial, teniendo en cuenta que la pronta solución y concreción de una falta de servicio genera a menudo fidelidad.

La sensibilidad y la atención de casos negativos debe representar un herencia común para todo el personal y no solamente para aquellos que tienen contacto con el cliente.

La calidad del servicio y la calidad de vida

La calidad de vida actual depende del servicio más que en el pasado, ya sea por falta de tiempo, disminución de nuestras capacidades o debido en cierto grado a la flojera. Todos estos servicios en conjunto condicionan nuestra vida, así como nuestra supervivencia.

Todo lo que se tiene que hacer es mirar a nuestro alrededor y ver la proliferación continua de nuevos tipos de servicios.

Igualmente, el sector de servicios está adquiriendo una importancia cada vez mayor dentro de la economía nacional y la economía mundial. Sin embargo, pese al aumento en número de las propuestas y del peso económico, no podemos afirmar con certeza que el nivel cultural del mundo de los servicios se haya desarrollado debidamente.

Para promover este mejoramiento transversal en la calidad de los servicios, el establecimiento puede intervenir con dos herramientas: las leyes y las iniciativas que promueven esta cultura dentro de la industria de los servicios.

Las leyes generarán atención y sentido de compromiso; no obstante, estas herramientas son insuficientes si no existe una promoción coincidente de una cultura

que funcione, en vías hacia una aplicación de la calidad sólidas y que tenga validez. El factor decisivo será el apoyo que pueda dar el empresario al suministrar fondos, facilidades de tipo fiscal, becas, convenciones y otorgamiento de certificaciones de la calidad.

Las acciones que están orientadas hacia esa cultura estarán dirigidas a las organizaciones, así como hacia el consumidor de ese servicio, es decir el ciudadano. No debemos subestimar la importancia de otro elemento, como lo es el adiestramiento de trabajadores y de clientes. En consecuencia, debemos prever los programas de adiestramiento que prepararán a los futuros operadores tanto a nivel gerencial como no gerencial.

6.4 Proceso de Atención al Cliente en Banco Mercantil:

La Atención al Cliente en Banco Mercantil es realizada básicamente en las Oficinas Comerciales localizadas en todo el país, y a través del Centro de Atención Mercantil, que es el servicio de Atención telefónica y correo electrónico implementado por el Banco para cubrir los requerimientos de servicios y transacciones bancarias de sus clientes.

En la actualidad el Banco Mercantil posee la certificación “ISO 9002:1995 para la producción, la instalación y el servicio postventa” otorgada al proceso de “Atención de solicitudes de servicios y transacciones bancarias para clientes, por vía telefónica y correo electrónico (Centro de Atención Mercantil Caracas)”.

6.5 Implantación del Sistema de gestión de la Calidad en Banco Mercantil.

A continuación se presentan los principales aspectos que deben ser desarrollados por el Banco Mercantil para la implantación de un Sistema de gestión de la calidad en el área de Atención al Cliente.

Principios de Gestión de la Calidad

1. Enfoque al Cliente:

- Realizar encuestas de opinión a los clientes internos y externos con el fin de identificar los requisitos requeridos para el servicio, así como las expectativas y nuevos requerimientos de estos.
- Implementar Servicio Post Venta, es decir medir la satisfacción del cliente una vez que este ha recibido el servicio.
- Implementar y mantener un departamento de quejas que se encargue de recopilar las quejas de los clientes para identificar las fallas en la prestación del servicio y aplicar las medidas necesarias para eliminar dichas fallas.
- Realizar estudios de mercado que permitan identificar nuevas oportunidades de servicios.

2. Liderazgo:

Establecer mediante equipos multidisciplinarios que involucren a los representantes de las áreas que intervienen en el proceso, la dirección, misión, políticas, objetivos, estrategias y valores de la organización para desarrollar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Participación del Personal:

- Motivación del personal mediante la implementación de políticas de promociones y ascensos, reconocimientos por la labor desempeñada como por ejemplo premio al empleado del mes, otorgamiento de Bonos, etc.
- Reuniones de participación donde se escuche las sugerencias realizadas por el personal que tiene contacto directo con el cliente.
- Concientización del personal acerca de la importancia de su labor en el logro de los objetivos planteados, así como promover la identificación de los empleados con la institución.

4. Enfoque Basado en Procesos

Identificar los procesos que intervienen en la Atención al Cliente de manera directa e indirecta, y determinar los elementos de entrada y salida de cada proceso. En forma directa interviene en el proceso las siguientes dependencias: Oficinas Comerciales, Centro de Atención Mercantil, Operaciones y Tecnología, Reclutamiento y selección de Personal. En forma indirecta podemos señalar las Unidades de: Soporte técnico y de operaciones, Mantenimiento, Compras, Adiestramiento y desarrollo, etc.

5. Enfoque de Sistemas para la Gestión

Obtener una visión sistemática de los procesos que intervienen en la prestación del servicio, es decir determinar la interacción de los procesos para mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema como un todo.

6. Mejora Continua

Definir objetivos e indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos y el establecimiento de metas, realizar auditorias internas de calidad, otorgar adiestramiento al personal, actitud proactiva, etc.

7. Enfoque Basado en Hechos para la toma de Decisiones

Establecer técnicas eficaces para la recolección y análisis de datos tales como estadísticas, análisis de tendencias, sondeos de opinión, etc.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor

Establecer alianzas estratégicas con los proveedores claves de los productos requeridos para la prestación de los servicios materializados en contratos marco donde se obtengan mejores condiciones de precios, tiempos de entrega y calidad de los productos suministrados, a cambio de compras significativas y recurrentes a estos proveedores.

Definición de las características de Calidad del Servicio de Atención al Cliente en Banco Mercantil:

- Accesibilidad
- Precisión
- Cortesía
- Confort
- Credibilidad
- Formalidad
- Eficiencia
- Efectividad
- Honestidad
- Puntualidad
- Rápida respuesta
- Competencia
- Buena presencia del personal

Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Se debe establecer, documentar y mantener un Sistema de calidad conformado por una serie de elementos necesarios y su interrelación para realizar la gestión de la calidad, tales como responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos.

Documentos que soportan el sistema de la calidad

- Manual de la calidad
- Política y Objetivos de la calidad
- Plan de la Calidad
- Manuales de Procedimientos específicos de cada área que contribuye o incide en la calidad del proceso de Atención al Cliente

Manual de la Calidad

Describe el Sistema de Calidad del Banco, enunciar la política y los objetivos de la calidad.

Política de la calidad

Proporcionar productos y servicios financieros de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, prestando excelente atención a nuestros clientes en un ambiente de mejora continua de nuestros procesos y de nuestro personal.

Objetivos de la calidad

- Responder a tiempo a las nuevas expectativas de servicio de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de servicio de nuestros clientes
- Permanecer actualizados con las innovaciones tecnológicas
- Mejorar los productos financieros ofrecidos y los niveles de atención al cliente
- Incrementar la eficacia y eficiencia de nuestros procesos
- Optimizar nuestra operación en forma continua
- Mantener la adecuada selección, formación y desarrollo del personal que labora en el Banco.

Responsabilidades de la dirección del Banco

- Establecer las políticas, los objetivos y los lineamientos del Sistema de gestión de la Calidad
- Velar por el cumplimiento de la política y los objetivos de la calidad
- Revisión continua del Sistema de Gestión de la Calidad y del logro de los objetivos planteados.
- Proveer los recursos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Calidad.
- Establecer las responsabilidades de los procesos que intervienen en la Atención al Cliente.
- Difundir entre los empleados la política de la calidad, así como concientizarlos de su contribución al logro de los objetivos definidos.
- Formar al personal que interviene en el proceso de atención al Cliente en forma directa e indirecta.

Control de Productos no conformes

El Banco debe establecer y mantener procedimientos documentados para evitar que el servicio que pudiera no cumplir con los requisitos especificados sea proporcionado al cliente, a través de evaluaciones de actuación del personal que tiene a su cargo la atención al cliente en las oficinas y la supervisión de la atención al cliente que brindan los autorizadores en el Centro de Atención Mercantil.

Acciones correctivas y preventivas

El Banco debe establecer y mantener actualizado procedimientos documentados para la detección de no conformidades, así como para la implantación de acciones correctivas y preventivas que busquen eliminar las causas de las no conformidades en la atención al cliente, realizando encuestas que midan la satisfacción de los clientes por la atención recibida, documentando las quejas recibidas de los clientes en las oficinas comerciales y a través del Centro de Atención Mercantil e implementando las correcciones para evitar que estas se presenten nuevamente, internamente detectando por medio de las auditorías internas de calidad las fallas que pudieran afectar la ejecución del servicio de atención al cliente.

Registros de la Calidad

Se deben establecer y mantener actualizados procedimientos documentados para identificar, codificar, clasificar, ubicar y archivar los registros relativos a la calidad, por lo tanto se debe implementar procedimientos para el control de registros en todas las áreas involucradas en el proceso y documentarlo en un Manual de Control de Registros.

Auditorías Internas de la calidad

Se deben establecer y mantener actualizados procedimientos documentados para planificar e implantar auditorías internas de la calidad con el fin de verificar si las actividades relativas a la calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones que fueron planificadas. Estas auditorías deben ser realizadas por personal formado o adiestrado para tal fin e independiente de aquellos que tienen responsabilidad directa con la actividad objeto de la Auditoría. El departamento de auditoría Interna es el

encargado de la ejecución de este proceso, que debe ser llevado a cabo en forma periódica y atendiendo a un Plan de Auditoria aprobado por la Alta dirección..

Adiestramiento

Se debe establecer y mantener actualizado un procedimiento documentado para identificar las necesidades de adiestramiento y proveer el mismo a todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad. El personal que realiza tareas específicas debe estar calificado sobre la base de estudios adecuados, experiencia y adiestramiento.

El Banco puede satisfacerse del cumplimiento de esta sección de la Norma implementando planes de adiestramiento para el personal de las oficinas comerciales y del Centro de Atención Mercantil, que estén dirigidos a reforzar las técnicas de atención al cliente. Adicionalmente garantizar que el personal contratado cumpla con los requisitos especificados generando los perfiles de cargo en correspondencia con las necesidades específicas de cada cargo.

Técnicas estadísticas

Se debe establecer y controlar la capacidad de los procesos y verificar las características de la calidad del servicio mediante el empleo de indicadores y técnicas estadísticas adecuadas, así como la forma de aplicarlos en las diferentes áreas, esto se puede implementar mediante mantener estadísticas de las llamadas recibidas, clientes atendidos diariamente en las oficinas, número de reclamos solucionados, tiempo promedio de solución de los reclamos en el Centro de Atención Mercantil, implantación de índices de efectividad de las oficinas y del CAM, etc.

6.7 Importancia de ISO para Banco Mercantil

- Garantiza que el Banco tiene la capacidad de producir los servicios requeridos en un ambiente de creciente competitividad.
- Facilita y promueve la actividad financiera nacional e internacional.
- Fortalece la confianza y relación entre los clientes y el Banco.
- Permite sistematizar y organizar los procesos de la institución.

6.8 Importancia de ISO 9000 para los Bancos Venezolanos

Las entidades Bancarias al igual que el resto de los sectores de la industria y de los servicios del país, se ven inevitablemente afectados por la situación económica actual que se vive en Venezuela.

La fuerte contracción que viene experimentando la economía ha generado el cierre de gran cantidad de empresas en el país, situación que se refleja en el alza de la tasa de desempleo (15.3% en marzo 2002) y en el aumento de la población que se dedica a la economía informal (58% de la población ocupada) y la disminución de la población que empleada por el sector formal de la economía (sólo 42% de la población ocupada).

Producto de esta recesión económica que vive el país y de las altas tasas de interés que se mantienen en el sistema, (Activa promedio 39% y pasiva promedio 33% para mayo del 2002) los clientes han disminuido la solicitud de créditos a los Bancos, que se evidencia por la disminución que la Cartera de Créditos de los Bancos ha sufrido en los últimos cinco meses, la cual paso de Bs. 9.700 millardos en diciembre del 2001 a Bs. 8.300 millardos en mayo del 2002 aproximadamente. Esta disminución en la Cartera de Créditos representa un duro reto para los Bancos, ya que esta actividad constituye el principal mecanismo de colocación que emplean para cumplir con su función básica para la que fueron creados como lo es la intermediación.

Es por estas razones y por el alto grado de homogeneización de los productos financieros ofrecidos, que los Bancos Venezolanos deben buscar e implementar mecanismos que aumenten su competitividad y garanticen su permanencia en el mercado.

Uno de los mecanismos que pueden implementar los Bancos para lograr este objetivo es el de mejorar de la calidad del servicio prestado al cliente, mediante la implantación de un Sistema de gestión de la calidad, basado en las especificaciones de las Normas ISO 9000, ya que el grado de calidad de los servicios prestados, se

constituye en una forma clara de diferenciarse y obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia.

7. Conclusiones

La dinámica cambiante del entorno económico, político y social del mundo, ha puesto a las empresas en la necesidad de establecer modelos gerenciales que les permitan responder de forma proactiva a dichos cambios y les permita sobrevivir y progresar. El proceso irreversible de la globalización ha generado la apertura de nuevos mercados para las empresas, pero también las ha colocado ante una creciente competencia.

Ante esta situación las empresas deben crear una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de las demás empresas del mismo sector industrial, y deben tener un sistema de calidad mas eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, esto con la finalidad de atender los cambios en las exigencias de los clientes, las cuales son cada vez mayores y mas exigentes sobre todo en lo que se refiere a calidad de los productos o servicios comprados..

De lo expuesto se evidencia la importancia en el mundo actual de que las empresas implanten Sistemas de gestión de la Calidad que les garanticen un mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, así como mejorar los niveles de eficacia y eficiencia que conllevan a una mejora de los ingresos obtenidos.

En un país como el nuestro donde la recesión económica afecta el desempeño de todos los sectores de la industria, se hace mas evidente la necesidad de que las empresas generen ventajas competitivas con respecto a sus competidores que les permitan seguirse desarrollando en un mercado cada día mas deprimido. Una de las herramientas con que cuentan las empresas para obtener estas ventajas, es el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que permita mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de sus procesos que se traducirá en un aumento de los márgenes de ingresos obtenidos.

El desarrollo de un Sistema de gestión de la calidad para el área de Atención al cliente en el Banco Mercantil, mejora la calidad del servicio prestado, favorece la

imagen del Banco ante clientes y proveedores, facilita el comercio internacional, incrementa el número de clientes del Banco y definitivamente se convierte en una ventaja competitiva para el Banco en comparación al resto del sistema bancario venezolano, ya que se esta mejorando una de las áreas donde desde la perspectiva de los clientes se evidencia mas fácilmente la diferencia de un Banco a otro.

El enfoque basado en procesos que la aplicación del sistema de gestión de la calidad hace necesaria, permite a las empresas diferenciar entre los procesos que son de gestión, los de realización del producto y los de apoyo, esta identificación de los procesos, de los insumos requeridos y de los productos de cada uno de estos procesos genera hace que las empresas gestionen de mejor forma los recursos necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio.

Basado en estas ventajas es que ha radicado el éxito del Centro de Atención Mercantil, el cual en recientes comparaciones realizadas con los cuatro primeros Bancos del país obtuvo el primer lugar cuando se midió la satisfacción del cliente con el servicio de Call Center ofrecidos por los Bancos. Este hecho reitera que la implantación de los sistemas de gestión de la calidad permite a las empresas obtener ventajas competitivas y mejoras continuas de sus procesos que se traducirá necesariamente en el incremento de los clientes lo cual conlleva a un aumento de los ingresos obtenidos.

8. Bibliografía

- **Norma Venezolana COVENIN - ISO 9000:2000.** Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Año 2001
- **Norma Venezolana COVENIN - ISO 9001:2000.** Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Año 2001
- **Norma Venezolana COVENIN - ISO 9004:2000.** Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño. Año 2001
- **ISO 9000:2000 Enfoques principales para su implementación.** Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. Noviembre 2001.
- **Seminario “ISO 9000:2000 y la Gerencia de la Calidad en los Servicios”**
Dra. Erika Leonardi. Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. Venezuela. Julio 2001.
- **Guía para la implantación de ISO 9000:2000 en la pequeña y mediana empresa.** Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. Venezuela. Agosto 2001.
- **ISO 9000 ¿Cómo implantarlo?**

9. Glosario de Términos

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de una organización.

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza un trabajo.

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de evaluación.

Calidad: Es la totalidad de las características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

Característica: Rasgo diferenciador.

Cliente: Organización o persona que recibe el producto.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Diseño y Desarrollo: Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Documento: Información y su medio de soporte.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Ensayo o prueba: Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

Estructura de la Organización: Disposición de las responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Evidencia Objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Información: Datos que poseen significado.

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo, prueba o comparación con patrones.

No Conformidad: incumplimiento de un requisito.

Objetivo de la Calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: Resultado de un proceso.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esta bajo su consideración.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.