

LA CULTURA DE SERVICIO DE CALIDAD

Por: MARIA EUGENIA NAVAS DE RUIZ*

Cuando las personas ingresan a una organización se convierten en seres con aptitudes, habilidades y conocimientos que debe complementar con los valores, conductas, costumbres y pautas de trabajo que tienen las personas en esa organización. Deben pensar, actuar, sentir y vibrar la cultura de la organización, la cual puede estar orientada al servicio de la calidad.

El Antropólogo E.B. Taylor define a la cultura como el "Conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la Sociedad".

La cultura se aprende, gracias a ella el hombre se adapta rápidamente al ambiente natural y Social en el que tiene que vivir.

Cuando las personas ingresan a una organización comienzan una nueva vida en un nuevo lugar. Son unas personas con aptitudes, habilidades y conocimientos, los cuales debe complementar con los valores, conductas, costumbres y pautas de trabajo que tienen las personas en esa organización, en otras palabras, deben pensar, actuar, sentir y vibrar la cultura de la organización, la cual puede estar o no orientada al servicio de la calidad.

Pasos a seguir para poseer una cultura de servicio de calidad

1. Poseer una Misión Cor-

porativa claramente expuesta que establezca la excelencia del servicio como ambición estratégica principal.

Se entiende por Misión la respuesta de la empresa a las necesidades de un mercado, la orientación para saber dónde queremos ir y cómo llegar allí.

2. Tener los siguientes valores:

Administración Humanística: Donde el trabajo es la mayor fuente de autoestima, realización y satisfacción de sus colaboradores.

Excelencia de la calidad: Calidad del servicio con proveedores: mejores comunicaciones y más fiabilidad en cuanto a pedidos y entregas. Calidad del servicio con los clientes: relación con las diferentes personas de la organización.

Calidad del servicio con el consumidor: incluye la información disponible en el momento de la compra antes y después.

Importancia Máxima del cliente: se da cuando pensamos y actuamos considerando al cliente como una persona con necesidades y preocupaciones, pero que

siempre tiene que estar en primer lugar.

Orientación a la Participación: Una gerencia con una mente abierta que motive la generación de ideas por parte de sus colaboradores y tenga en cuenta su opinión cuando se van a tomar decisiones relacionadas con cada uno de ellos.

Compromiso Social: Máxima satisfacción y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Compromiso Organizacional: La respuesta de sus colaboradores para que esta evolucione acorde con el cambio, se desarrolle y crezca.

3. Definir el papel del servicio en una forma tal que sea consecuente con las expectativas del cliente.

4. Homogenizar el desempeño de cada una de las funciones basadas en las expectativas del cliente, a través de la elaboración de unas normas del servicio, las cuales sólo pueden ser formuladas por la gerencia una vez que se haya realizado una investigación de las expectativas más importantes del cliente, si se basan en suposiciones y son incorrectas confundirán a los empleados.

Una vez establecidas estas normas se debe hacer nuevas inversiones en el desarrollo de habilidades y conocimientos de servicio.

Las normas de servicio una vez fijadas cumplen una doble función, guían el rendimiento de quienes prestan el servicio y a la vez sirven de mecanismo de control para la dirección.

5. Promover la fijación de objetivos individuales de realización, basados en las normas de servicio globales, la obtención de dichos objetivos hace que sea una persona de éxito, que lucha por conquistarlo, una vez conquistado lucha por mantenerlo y luego se idee la forma cómo incrementarlo.

6. Poseer un sistema de Medición y Valoración Justo para medir la realización individual.

Cuando se habla de un sistema de medición y valoración justo es porque este debe estar en relación directa con las normas de servicio, las personas han tenido la oportunidad de opinar sobre la convivencia y justicia de las mediciones usadas, las reglas del juego están claras y deben ser las mismas para todos, se debe administrar tomando como base la continuidad para minimi-

zar el impacto de la medición en un solo encuentro, y por último utilizar enfoques múltiples para proporcionar puntos de vista diferentes del funcionamiento del servicio --opiniones de los clientes, de los compañeros de trabajo, de los directivos y de los compradores falsos--.

Las mediciones del rendimiento del servicio deben ser cuantitativas --medición del volumen centrado en resultados-- y cualitativas --centrarse en el comportamiento durante el servicio--.

7. Tener definido un modelo de premios y reconocimientos unidos a la medición objetiva del rendimiento del servicio.

Este modelo de premios y reconocimientos debe contener:

Premios financieros directos: Aumento de sueldos, bonos, pagas automáticas, dinero extra para vacaciones etc.

Premios no financieros: Sacar fotografía en la revista de la empresa cuando se distinguen por buen servicio, recibir una placa y un apretón de manos frente a sus compañeros, invitación a comidas presididas por el gerente, conformación de un club de Excelencia dentro de la empresa etc.

Ascensos en la carrera: Pagar más a los empleados destacados y promocionarlos rápidamente, representa una doble combinación poderosa; tenemos por un lado el reconocimiento económico y por el otro el valor personal de la lucha por la excelencia.

Es importante comunicar internamente quien es

promocionado y por qué "La relación entre el servicio y el éxito hay que llevarla al mercado".

Una cultura de servicio de calidad fuerte permite la homogeneidad de pensamiento y acción entre personas individuales, de tal manera que la organización actúa como un solo cuerpo, se tienen emplea-

dos comprometidos con la calidad en su propio trabajo y dispuestos a hacer lo que sea para entregar ese mismo nivel de calidad a los clientes.

* La autora es Administradora de Empresas y Docente del Programa de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

