

APROXIMACIÓN A UN MODELO GERENCIAL DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, UNA EXPLORACIÓN LITERARIA

Enrique Melamed Varela*
Luis Eduardo Ortiz Ospino**
Universidad Simón Bolívar

RECIBIDO: junio de 2013

ACEPTADO: septiembre 3 de 2013

RESUMEN

El presente artículo se consolida como el resultado de una investigación cuyo objetivo estuvo enfocado en analizar la participación del talento humano en el sistema de gestión de calidad (SGC) de una empresa dedicada a la prestación de servicios en el sector de las telecomunicaciones, mediante un método descriptivo y la cuantificación de la concordancia entre conceptos teóricos y aplicados respecto al servicio al cliente, se obtuvo como resultado una imagen actual respecto al modelo gerencial en la ventana de observación, que en contraste con un recorrido exploratorio a través de las diferentes fundamentaciones teóricas generaron como resultado una serie de nuevos conceptos básicos que funcionan como base para la gestión de cambios en los modelos gerenciales referentes a la gestión de las relaciones con el cliente interno.

Palabras clave: modelo gerencial, cliente interno, participación, servicio al cliente.

Melamed, M., & Ortiz, L. (2013). Aproximación a un modelo gerencial del servicio al cliente interno, una exploración literaria, en *Liderazgo Estratégico*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Simón Bolívar 2 (1), 92-104

* Estudiante de noveno semestre de administración de empresas, participe de la octava cohorte del programa institucional semillero, estudiante semillero del grupo de investigación gestión organizacional reconocido por Colciencias en categoría B. email: emelamed@unisimon.edu.co

** Tutor, candidato a doctor en Administración, magister en desarrollo social, ingeniero industrial, coordinator de la maestría en ingeniería industrial de la Universidad Simón Bolívar. lortiz27@unisimonbolivar.edu.co

APPROACH TO MANAGEMENT MODEL OF INTERNAL CUSTOMER SERVICE, A LITERARY EXPLORATION

ABSTRACT

This article was established as the result of an investigation whose objective was focused on analyze participation of human talent at quality management system (QMS) of a company dedicated to providing services in the telecommunications sector, through a descriptive method and quantification of concordance between theoretical and applied respect to customer service, concepts was obtained a result a current picture about the management model on the observation window, which in contrast that in contrast to an exploratory journey through different theoretical foundations generated results in a number new basic concepts that serve as the foundation for managing changes to management models relating to management of relationships with internal customers.

Key words: management model, internal customer, participation, customer service

INTRODUCCIÓN

El ejercicio de la administración de empresas se materializa en la construcción y ejecución de modelos gerenciales en las organizaciones que permitan desarrollar elementos diferenciadores para ser sostenibles en el tiempo, a la par que inhibe los intentos de los competidores por emular dichos modelos, es por ello que diversas perspectivas estratégicas han surgido a lo largo los últimos tiempos respecto a la temática de las acciones de la gerencia.

Del marco de los modelos gerenciales, emana la gerencia del servicio al cliente, este elemento se posiciona como competencia distintiva de las organizaciones y su metodología de gestión ha de ser detallada y minuciosa, pues la diferenciación por la excelencia del servicio, puede representar para la organización la gran oportunidad o también el gran desastre.

Bajo este lineamiento, si bien es importante gerenciar efectivamente el servicio, también es válido afirmar que existe un elemento que interactúa con la organización día a día, y es el talento humano, pieza fundamental en la gestión gerencial, pues es este factor el cristalizador de los procesos, y su rol en la organización debe ser el de coadyuvar al éxito, es por ello que su participación en los procesos organizacionales debe ser una condición a gerenciar.

Típicamente la participación es un término amplio, pero que se puede desglosar en diferentes unidades de análisis más puntuales, tales como el conocimiento, la socialización, la motivación, etc. Es por ello que el papel del talento humano en la organización debe alinearse correctamente con la directriz del modelo gerencial

aplicado para de esta forma lograr una implementación certera y efectiva.

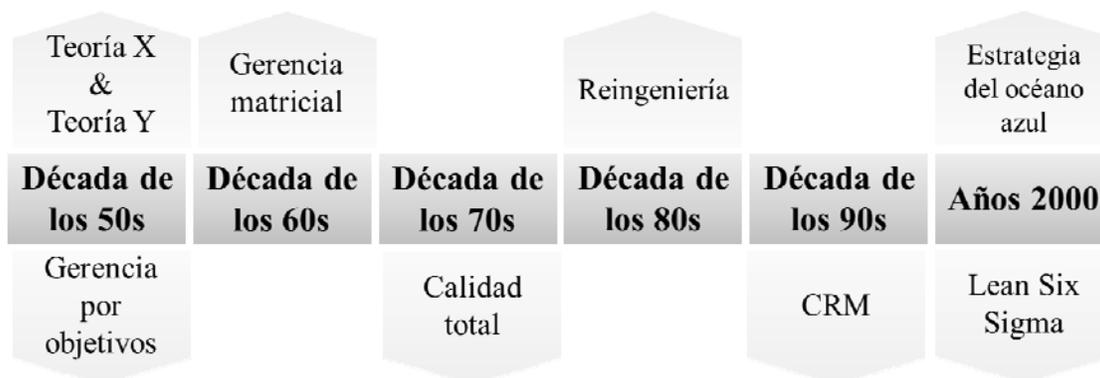
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Modelos gerenciales

Las formas de hacer negocios en el mundo a través del tiempo han ido plasmándose en obras producto de académicos que en su momento optaron por socializar su modalidad exitosa de gerenciar organizaciones, es así como surgen los

modelos gerenciales definidos como “*fórmulas para hallar el éxito empresarial mediante la aplicación de ciertos métodos que transformaban la concepción organizacional de las compañías*”, desde la década de los años 50 hasta la fecha los modelos gerenciales han ido cambiando su enfoque, hasta posicionar al cliente como el centro de la organización, la figura 1 resume los diferentes modelos gerenciales desde 1950 hasta el nuevo milenio (Vallejo y Sánchez, 2013).

Figura 1. Modelos gerenciales (1950-2000)



Fuente: *Elaboración propia a partir de Vallejo y Sánchez (2013).*

Gerencia del servicio

La diversidad empresarial es una realidad innegable de la sociedad de las organizaciones, de esta situación deriva la sectorización de la economía, y dado que existe un sector económico que envuelve solamente a las organizaciones prestadoras de servicios, se parte de la idea que existe una gestión estratégica del servicio, Albrecht (1992) define la gerencia del servicio como como un concepto de carácter global de organización, que genera la calidad del servicio percibida por el cliente, esta es la fuerza básica que impulsa el éxito organizacional.

Pero partiendo de las bases conceptuales básicas, ¿Qué es un servicio?, los mismos autores especializados

encuentran disonancia en la definición, pero un acercamiento al concepto de servicio es la de Lehtien, Kotler, Bloom y Gummesson (citados en Grönroos, 1994) que afirman...

“...un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.” (p. 27)

Escuelas de la gerencia del servicio

Como cualquier fundamento teórico es normal que dadas las diferentes perspectivas de los investigadores referentes a la temática, surjan diferentes enfoques o escuelas con resultados relativamente diferentes, de acuerdo a Duque (2005) en el tiempo destacan principalmente la escuela americana liderada por autores como A. Parasuraman, Valarie Zeithalm y Leonard Berry, este enfoque se concentró en el

diseño de un modelo que sintetice las principales dimensiones, variables y atributos medibles referente a las características del servicio para establecer estándares de calidad, dicho modelo se denominó SERVQUAL (originado de la fusión de los anglicismos de servicio y calidad, *Service and Quality* respectivamente), el SERVQUAL presenta su principal escenario de observación en las dimensiones del servicio, concibiéndolo como una especie de iceberg que posee características visibles e invisibles, estableciendo los principales lineamientos de medición, así mismo como los instrumentos respectivos para su control.

En otro contexto, está la escuela nórdica liderada principalmente por el investigador Christian Grönroos, también se le denomina la escuela de la imagen, su principal fundamento radica en dos grandes flancos, la calidad que es percibida por el

cliente (dada) y la calidad funcional del servicio (como se da), esto determina una relación entre las expectativas del servicio versus las características explícitas del servicio, teóricamente la brecha entre estos dos aspectos es el determinante de la calidad final del servicio (Duque, 2005).

Triángulo del servicio

Son diversos los momentos primordiales de la gerencia del servicio, y de las herramientas de orientación que más ayuda en la gestión estratégica del servicio, se resume al triángulo de servicio, que no es más que la representación de tres factores de éxito, que pasarían a constituir los vértices del triángulo (ver figura 2), dichos factores son: la estrategia del servicio que se posiciona como el curso de acción de la organización para generar un servicio competitivo junto con una visión de largo plazo, el segundo elemento orientado a los

sistemas que conforman el servicio, hace referencia al componente técnico y tecnológico enfocándose en aspectos como la infraestructura, los recursos físicos y típicamente las herramientas de comunicación y soporte, la principal característica del elemento sistémico está en que dichos deben ser de tacto (agradables) al cliente pues la primera impresión del servicio, casi siempre se da por medio de los sentidos; y finalmente el tercer elemento son las personas que interactúan en el servicio, cabe destacar que el componente humanístico incluye también la cultura propia del servicio y la comunicación desde la perspectiva del servicio.

Figura 2. *Triángulo del servicio.*



Fuente: Albrecht (1992, p. 37).

Triángulo del servicio interno

Si bien es cierto que la teoría del triángulo del servicio condensa y engrana los elementos clave para el servicio, también es cierto que día a día en el servicio, se interactúa con dos tipos de clientes, los clientes externos que buscan satisfacer sus necesidades por medio del servicio de la organización, y los clientes internos que no son más ni menos que los mismos miembros de la organización, personas que buscan alcanzar sus objetivos por medio de las

actividades que desarrollan en la organización.

Bajo este contexto Albrecht (citado en Diago, 2005) propone que de igual forma existen elementos que en conjunto coadyuvan a que el servicio al cliente interno se desarrolle de una forma concreta y correcta, dichos elementos (ver figura 3) empiezan con la cultura organizacional, que se concibe como aquel sistema de ideas, concepciones y creencias compartidos entre los miembros de una organización, fruto de la interacción y convivencia desarrollada a la largo del tiempo (Abravanel, citado en González y Michelena, 2000), como segundo elemento se establece el liderazgo, resumido en las diferentes habilidades gerenciales para influir en las demás personas y orientar sus esfuerzos a la consecución de metas, Maxwell (2012) afirma que “el verdadero liderazgo no puede conferirse como premio, nombramiento o

asignación. Solo surge de la influencia.” En este sentido el liderazgo no es un factor que todas las personas posean, pues no todos nacen para ser líderes; y finalmente la misma organización también es un elemento para el servicio al cliente interno, pues los diferentes actores y elementos que la componen inciden directamente en la percepción del cliente interno.

Figura 3. *Triángulo del servicio interno.*



Fuente: *Adaptado de Albrecht (citado en Diago, 2005, p. 47).*

Momentos de verdad

Aerolíneas, restaurantes, bancos, gimnasios, transporte, etc. Son tan heterogéneos los servicios en la época contemporánea que representa un reto la gestión de un modelo gerencial que se adapte a cada uno, no obstante, autores como Albrecht (1992) ha desarrollado un conglomerado de conocimientos que componen una de las principales teorías del servicio. De igual forma Carlzon (1991) fruto de la experiencia en la aerolínea escandinava (SAS, por sus siglas en inglés *Scandinavian Airlines System*) desarrolló uno de los principales conceptos en la gerencia del servicio, conocidos como los momentos de verdad, un momento de verdad es como su mismo nombre lo indica, la hora donde se aprecia la verdad sobre el servicio, *“es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre*

la calidad de su servicio” (Albrecht, 1992, p. 30); conocer los momentos de verdad es una de las principales tareas que amerita la gerencia de servicios, pues como lo afirma Carlzon (1991) los momentos de verdad son determinantes para el éxito o el fracaso de cualquier organización, constituyen la oportunidad de la empresa de convencer al cliente que son la mejor opción.

Bajo este precepto de los momentos de verdad, en un sentido muy literal, estos momentos críticos resumen toda las actividades relacionadas con la prestación, el intercambio de información y la gestión del servicio, la filosofía de la gerencia del servicio sugiere que las personas de la organización cuentan con talentos para contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente, por medio del servicio, este principio contrasta con la noción de algunos autores sobre los momentos de verdad positivos y negativos,

lo que cuenta es el resultado del momento de verdad (Albrecht, 1992).

Ciclo del servicio

Cuando un cliente recibe la prestación de un servicio, sea cual sea su naturaleza, no solo pasa por un momento de verdad, pasa por diversos momentos que constituyen una experiencia relativa y un juicio sobre la calidad de cada uno de ellos, al final la sumatoria de los resultados de cada momento de verdad, determina la percepción general del cliente sobre la calidad del servicio recibido.

Es entonces donde surge la noción de ciclos de servicio, que no es más que la cadena continua de los hechos por los que pasa un cliente a medida que experimenta la prestación del servicio.

Vallejo y Sánchez (2011) afirman que en una empresa durante un día pueden existir hasta más de 50.000 momentos de verdad, y la gran parte no suceden bajo condiciones aleatorias, muchas veces siguen un ordenamiento secuencial que responde directamente al ciclo del servicio de la empresa (ver figura 4), este diagrama de recorrido representa una útil herramienta para determinar qué momentos son realmente los más críticos en la percepción del cliente y facilita su correcta gestión, por ello es de suma importancia para la gestión del servicio desarrollar el diagrama de los distintos momentos de verdad que constituyen el ciclo de servicio, puesto que son la base para el análisis y la mejora continua de los procesos de manejo de la prestación del servicio (Albrecht, 1992).

Figura 4. *El ciclo del servicio.*



Fuente: Adaptado de Albrecht (1992).

Siete pecados del servicio

Albrecht (citado en Mejía, 2006) desarrolla una teoría basada en el origen de las quejas y reclamos del cliente, determinando que las inconformidades del cliente provienen de siete aspectos que en múltiples ocasiones el personal de contacto incurre, denominados los pecados del servicio, la tabla 1 expone dichos pecados; incurrir en dichos pecados es una situación que retrata debilidades en la gestión estratégica del servicio, pues de una

atención al cliente frágil es donde se derivan momentos de verdad negativos, juicios de mal servicio, deserción de clientes y una mala imagen en el mercado.

Tabla 1. *Siete pecados del servicio.*

PECADO	CONTEXTO
<i>Apatía</i>	Actitud irrelevante hacia la opinión del cliente.
<i>Desaire</i>	Desconocer al cliente, intentar deshacerse de él, ignorar sus necesidades.
<i>Frialdad</i>	Atención fría, distante, hostil.
<i>Superioridad</i>	Ver al cliente como algo insignificante.
<i>Robotismo</i>	Actuar de forma mecánica, ajustarse a una rutina estandarizada.
<i>Reglamento</i>	Ceñirse a las normas y reglas, desconsiderar la insatisfacción del cliente.
<i>Evasivas</i>	Eludir los intereses, considerar que no es su responsabilidad.

Fuente: Adaptado de Mejía (2006, p. 17).

Gestión de las relaciones con los clientes

El modelo de gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés Customer Relationship Management) se apalanca actualmente en el software con el

mismo nombre, fundamentalmente consiste en un enfoque de negocios basados en el desarrollo de relaciones con los clientes, buscando extraer de cada interacción que se tiene con el cliente, los datos y la información necesaria para diseñar estrategias que permitan anticiparse a sus necesidades y agregarle valor a su propuesta (Vallejo y Sánchez, 2013).

Gerencia de calidad en los servicios

La razón de ser de las organizaciones está dada generalmente a la generación de productos, pero los productos son de diversa forma, bienes y/o servicios, ambas clases presentan claras diferencias; enfocándonos especialmente a los servicios estos se caracterizan por ser intangibles, intransferibles y cuya producción, distribución y utilización generalmente se da en el mismo tiempo, espacio y es recibido directamente por la misma persona, son

estas características las que nos llevan a plantearnos que para gestionar y evaluar la calidad de un servicio, debe tenerse un enfoque diferente al de un bien tangible.

Es así como debido a la diferencia de organizaciones y a la diferencia entre los bienes y servicios, también existe la diferencia entre la calidad de un bien y la calidad de un servicio, Nel y Pitt (citados en James, 1997) afirman que *“si un servicio de calidad va a ser una fuente de ventaja competitiva y diferenciación, debe ser cuidadosamente gestionado”*, es por ello que la concepción de calidad del servicio es difusa, pero con un adecuado trabajo se puede desarrollar eficientemente, Garvin propuso ocho dimensiones para evaluar la calidad en un nivel más general, y específicamente en el área de la calidad de los servicios, cada empresa bajo el mando de sus líderes y su filosofía corporativa planteará las dimensiones que seguirá su

modelo de gestión de calidad, debido a la heterogeneidad de los servicios; sin embargo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) proponen cinco dimensiones de la calidad del servicio, expuestas en la figura 5.

Norma técnica ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 determina los criterios para la implementación de un sistema de gestión de calidad y es de las normas que puede ser certificada, la certificación es para todo tipo de organizaciones, es de carácter voluntario, y en Colombia generalmente es otorgada por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC, sin embargo, organizaciones como Bureau Veritas o SGC calidad también están capacitadas para certificar y/o auditar sistemas de gestión de calidad.

Principios de la gestión de la calidad: El estándar ISO 9001:2008 plantea unos principios básicos para gestionar la calidad, los cuales son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados en Gutiérrez y Rubio, 2009).

Auditorias: La corroboración de cómo está funcionando el sistema de gestión de calidad es una parte vital de la norma ISO 9001:2008, por lo que las organizaciones periódicamente deben realizar auditorías internas para verificar el funcionamiento del sistema es conforme con los requerimientos de la norma.

Gestión del talento humano

Modelo gerencial de la teoría X y teoría Y

McGregor (citado en Vallejo y Sánchez, 2013) afirmaba que la gerencia presenta una disyuntiva a la hora de gestionar el talento humano, situación que derivó en dos enfoques contrarios sobre la modalidad de gestión de los recursos humanos, un enfoque basado en el control absolutista de las personas (Teoría X), optando solo por su remuneración y compensación por la ejecución de sus tareas, ignorando la

capacidad de iniciativa y proactividad que poseen las personas, en contraparte está el enfoque de ver en los miembros de la organización un aliado dotado de aptitudes y capacidades útiles para la gestión organizacional (Teoría Y), y que si en ocasiones existe apatía y desinterés hacia las labores, es consecuencia del mismo desgaste de las actividades propias de cada cargo, sin embargo, los gerentes ven en sus colaboradores un conjunto de personas dotadas de talento que coadyuvarán al éxito.

Talento humano en la actividad empresarial

En el que hacer de las empresas interactúan una serie de recursos empresariales de diversa naturaleza, técnicos, tecnológicos, financieros y humanos, y este último recurso humano es uno de los factores más fundamentales en las actividades de la empresa ya que según la organización

internacional del trabajo ([OIT], 2008) es por medio de las personas que la alta dirección de la empresa puede ejercer control sobre la racionalidad en el uso de los recursos con los que cuenta y garantizar una venta eficiente de sus bienes o servicios, bajo esta concepción las personas son un mecanismo de contribución de valor al producto ofrecido al cliente.

Enfatizando en esta última noción de contribución al valor, Johnson, Christensen y Kagermann (2008) señalan que una empresa es exitosa cuando encuentra un camino para crear y ofrecer más valor a sus clientes, este camino no es más que la alternativa bajo la cual partiendo de un problema de los clientes (necesidades), la empresa puede ofrecer soluciones (satisfacción de las necesidades), es por ello que afirman también que la propuesta de valor al cliente (PVC) debe ser uno de los factores críticos en el diseño de modelos de negocio exitosos.

En todas las empresas sin importar su sector de desempeño o tamaño, es entonces importante que existan personas que le agreguen valor a los bienes o servicios que desarrollan y una forma eficiente de forjar esta forma de desempeño es teniendo personas que den lo mejor de sí mismos y para ello un empleado debe estar motivado, puesto a que es inútil que la empresa desarrolle cursos de acción y cronogramas de actividades a realizar si las personas no desean hacerlo o lo hacen sin entusiasmo (OIT, 2008); entonces el concepto de motivación va entrelazado con el comportamiento organizacional y la participación de las personas, puesto que un empleado motivado, es un empleado que se siente parte la organización y este es el paradigma que debe fraguarse en los niveles operativos organizacionales, debido a que todos los miembros de la organización, tiene algo bueno y útil que aportar a la empresa.

Comportamiento organizacional

Las personas dentro de las organizaciones tienden a adquirir distintas conductas, estas se determinan por variables como la motivación, el ambiente, la presión y el estrés laboral, etc. estas variables son de una u otra forma fuente del proceso gestor de la organización, por lo que cualquier acción u omisión de la cúpula administrativa recalca sobre la conducta del personal, su participación y desempeño en la misma organización, todo este impacto se concentra lo que es conocido como el comportamiento organizacional (CO), Robbins (2004) define el comportamiento organizacional como “...un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (p. 8).

Partiendo de este principio en el comportamiento organizacional existen tres determinantes de la conducta en las organizaciones los individuos, los grupos y la estructura; y así como estos determinantes inciden en el comportamiento organizacional, las estrategias de fortalecimiento y crecimiento también tienen su grado de implicaciones en el CO, por ejemplo la administración de la calidad y la reingeniería de procesos, debido a que se requiere que los empleados vuelvan a pensar en las actividades que desarrollan y participen de forma activa en la toma de decisiones sobre el trabajo (Robbins, 2004).

METODOLOGIA

En la organización objeto de estudio la técnica aplicada fue las encuesta con el instrumento del cuestionario segmentado en

tres grandes secciones: gestión del talento humano, gerencia del servicio y gestión de la calidad, la finalidad del instrumento radicó en establecer la opinión de las personas en lo referente a aspecto articulados de cada una de las secciones, haciendo especial énfasis en el conocimiento y la información sobre procedimientos y documentos de la empresa que a la par van de la mano con el sistema de gestión de calidad, para establecer si realmente existía la debida comprensión referente a la temática, para ello se estipuló una escala que buscaba determinar el acuerdo o desacuerdo que se presentaba referente a cada una de las temáticas; una vez aplicada se realizó el debido análisis mediante un enfoque cuantitativo, los resultados generales del instrumento se presentan a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Promedio de resultados generales.

SECCIÓN	RESULTADOS PROMEDIO			
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
Talento humano	41,1%	50,5%	6,4%	2,0%
Servicio	43,3%	51,9%	4,0%	0,7%
Calidad	28,6%	62,1%	7,1%	2,1%
TOTAL	39,05%	53,57%	5,79%	1,59%

Fuente: Resultados de la investigación.

Los resultados del proceso denotan una representatividad significativa de respuestas que manifiestan acuerdo, sin embargo, aún existe un núcleo que manifiesta desacuerdo con ciertos aspectos, concentrándose especialmente en la sección referente a gestión de la calidad, cifras que retratan una situación que indica que los procesos de calidad no se alinean adecuadamente con la participación del personal.

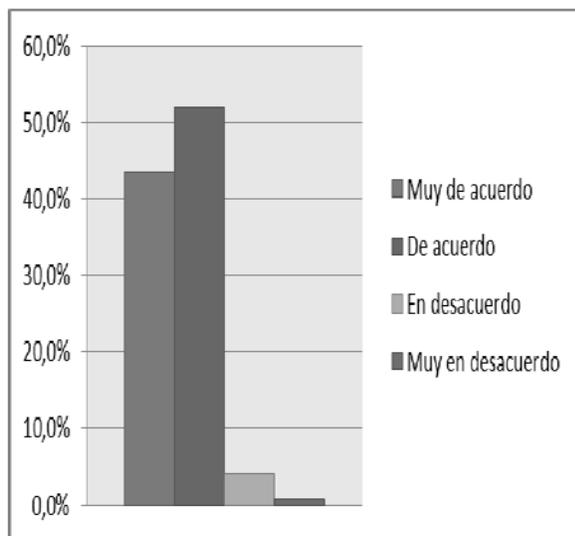
Recordemos que los servicios son definidos como aquellos “productos” que el mercado demanda, pero que su naturaleza es intangible, siguiendo este lineamiento la gerencia del servicio puede definirse como la sistematización de las actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones en pro del desenvolvimiento y mejoramiento del servicio de una organización (Vargas y Aldana, 2006).

Debido a la amplitud y heterogeneidad que presentan los servicios, en especial en la época moderna donde la innovación constituye una actividad de continuo desarrollo, la teoría de la gerencia del servicio ha desarrollado múltiples enfoques, destacan los postulados de Albrecht (1992) quien bajo conceptos mundialmente como el triángulo del servicio ha desarrollado bases teóricas que hasta nuestros días han continuado vigentes,

sobresale también de forma paralela el concepto de momentos de verdad de Carlzon (1991) concebidos como aquel punto en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y genera un juicio acerca del servicio, estas teorías fundamentan el desarrollo de modelos gerenciales fundados en posicionar al servicio como el factor diferenciador que le permita a la organización ser sostenible en el tiempo, es por ello que Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados en Gutiérrez y Rubio, 2009) exponen la metodología de servicio y calidad (SERVQUAL, neologismo del inglés *Service and Quality*), que evalúa la calidad de los servicios partiendo de cinco dimensiones: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad, sistematizando las dimensiones propuestas en la metodología SERVQUAL, se establecen en el cuestionario 15 interrogantes buscando establecer la valoración que el cliente

interno de la organización otorga a dichas dimensiones, haciendo especial énfasis en la infraestructura, la capacidad de respuesta y el grado de fiabilidad, los resultados generales de la sección de servicio se presentan en la figura 6.

Figura 5. Promedio de resultados de la sección 2: “Gerencia del servicio”.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Continuando la mecánica apreciada en la sección de talento humano, sobresale una amplia valoración significativa en las diferentes interpelaciones en lo que respecta a la gerencia del servicio, sin embargo también resalta que el porcentaje de respuesta de las personas que asumen la posición en desacuerdo y muy en desacuerdo, dichos aspectos el deber ser requiere que sea lo más cercano al cero, indicio de que existe la idea y se cristaliza la filosofía del mejoramiento continuo de la organización.

Indicadores de la gerencia del servicio

Continuando del marco de las dimensiones de la calidad de los servicios, operando dichas dimensiones en indicadores verificables objetivamente resulta más sencillo identificar la modalidad en la cual dichas dimensiones existen en cualquier organización, es por ello que la tabla 3 expone los resultados del instrumento en lo

que refiere a los interrogantes relacionados con la gerencia del servicio.

Tabla 3. Resultados porcentuales por indicadores (gerencia del servicio).

VARIABLE	VARIABLE INTERMEDIA	INDICADOR	CÓDIGO	ESCALA			
				MDA*	DAC* *	EDA***	MED*** *
SERVICIO	Infraestructura	Nº de sedes	P21	50%	50%	0%	0%
			P22	64%	36%	0%	0%
		Sofisticación de instalaciones	P23	50%	50%	0%	0%
			P24	46%	46%	7%	0%
			P25	64%	32%	4%	0%
		Clima laboral	P26	46%	50%	4%	0%
			P27	39%	57%	4%	0%
	Fiabilidad	Interés por resolución de problemas	P28	21%	79%	0%	0%
			Servicios oportunos	P29	43%	50%	4%
		P30		21%	68%	11%	0%
	Capacidad de respuesta	Efectividad en la comunicación	P31	29%	64%	4%	4%
			P32	43%	46%	11%	0%
		Capacidad de colaboración	P33	43%	50%	7%	0%
		Sistemas de información	P34	46%	46%	4%	4%
			P35	43%	54%	4%	0%
MEDIA ARITMETICA				43,3%	51,9%	4,0%	0,7%
*Muy de acuerdo, **De acuerdo, ***En desacuerdo, ****Muy en desacuerdo							

Fuente: Resultados de investigación.

Los indicadores con una sobresaliente valoración en las opciones de desacuerdo, se orientan a la oportunidad de los servicios y a

los sistemas de información, esta situación apunta al mismo norte, la flexibilidad del orden, la gestión y la tecnología, puesto que si bien es cierto que

estos elementos requieren de una estandarización a todo nivel, también destaca que el cliente de hoy en día, es un cliente exigente, capacitado y que espera que la organización supere sus expectativas (Qualitas hispania, s.f), por lo que la gestión tecnológica de la organización y la programación de actividades deben estar revestidas con cierto grado de flexibilidad buscando adaptarse a las necesidades de cada cliente.

CONCLUSIONES

Partiendo los resultados de la aplicación del instrumento y el análisis descriptivo de las diferentes variables operadas en la fase metodológica del proyecto, se concluye en primera instancia que el nivel de información y conocimiento de los colaboradores de la organización es significativamente alto, sin embargo, existe

un pequeño foco de desacuerdo en lo referente a indicadores de conocimiento, al ser este a su vez evidencia de participación, manifiesta que no existe uniformidad en lo referente a la opinión de las personas, muestra que suceden dos posibles situaciones: o el conocimiento y la información no se trasmite de forma indicada, o no existe el suficiente compromiso por parte de algunos empleados con el aprendizaje, capacitación y participación continua en los procesos de la organización, dado que el número de personas que manifiestan acuerdo con dichos aspectos es mayor, puede afirmarse que la segunda opción es la más aproximada.

La perspectiva del talento humano en lo que refiere al sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del instrumento, puede afirmarse que tiende a un enfoque basado en

el cumplimiento, que significa contemplar los lineamientos producto de la gestión de calidad como un requisito que se debe cumplir para obtener buenos resultados en auditoría y monitoreo, la idea es asumir un enfoque integral donde el compromiso de las personas con la calidad sea más que un requisito que cumplir, una cultura existente en la organización.

Albrecht (1992) propuso dos teorías relacionadas con la conformación genérica de un servicio denominadas triángulos del servicio, que posicionan al cliente como el centro del servicio y el foco de concentración de los esfuerzos de cada elemento que integra al servicio, partiendo de dichos principios, se propone un modelo que incluye también una serie de elementos (triángulo del servicio), pero que presentan su incidencia tanto en el cliente interno como en el cliente externo, dichos elementos son: la infraestructura del servicio, que

implica el conjunto de elementos físicos soporte del servicio y que facilitan la interacción directa con el cliente, la dirección del servicio conformada por la definición del rumbo y la aplicación del liderazgo correspondientes que enmarcan la actuación en la prestación del servicio; la comunicación propicia la continua interactividad entre los diversos miembros de la organización y también con el cliente, por lo que su relevancia en la gestión de servicios es sumamente importante.

Por otra parte la existencia de una cultura de servicio y de una visión estratégica en la organización coadyuva a que exista la debida vocación por servir brindando al cliente una percepción de calidad y a la compañía un horizonte de largo plazo, articulados dichos elementos propician el marco de referencia para gestionar de una mejor forma el servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia.

Ahora teniendo en cuenta que dichos elementos se orientan tanto al cliente interno, como al cliente externo, se debe hacer hincapié en que es el talento humano de la organización el elemento que facilita la correcta articulación de los diferentes elementos que conforman el servicio, es por ello que se requieren de cuatro premisas para un servicio al cliente interno de calidad.

- **Comunicación:** La comunicación a nivel interno facilita un nivel óptimo de información necesaria para que todos y cada uno de los miembros de la organización cuente con la capacidad de colaboración a nivel intrínseco y la transmisión efectiva de cara al cliente externo.

- **Capacitación:** El continuo adiestramiento facilita estar a la

vanguardia con los conocimientos pertinentes de la situación actual de la compañía, permitiendo contar con las herramientas adecuadas que permitan gestionar modelos gerenciales innovadores.

- **Empoderamiento:** El nivel estratégico de las organizaciones requiere elaborar e implementar los cursos de acción necesarios para garantizar el compromiso de sus colaboradores de forma que el desarrollo de sus actividades resulten efectivas.
- **Motivación:** La motivación representa un importante eje que coadyuva a la prestación de un servicio con calidad, pues representa la estimulación que tiene el cliente interno con la organización, alineando sus objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto que mantener elementos articulados e interactuando mutuamente para la prestación de un servicio de calidad, teniendo en cuenta los resultados del proceso de investigación, se puede afirmar que existen una serie de inconvenientes usuales, estos mismos son situaciones que indican que los procedimientos gerenciales no se llevan a la manera correcta a nivel interno generando el denominado enfoque basado en el cumplimiento; a continuación la tabla 4 retrata las principales situaciones que pueden presentarse en la organización.

Tabla 4. *Inconvenientes organización-cliente interno.*

SITUACIÓN	CONTEXTO
<i>Desinterés</i>	Referente a la apatía por parte de los colaboradores con los procesos desarrollados por la gerencia.
<i>Desinformación</i>	Fruto de la falta de comunicación, genera que algunas personas estén desactualizadas de cierta información, mermando la capacidad de colaboración.
<i>Desconocimiento</i>	Parte de la desinformación, hace referencia a la incapacidad de desarrollar algún punto por falta de conocimiento al respecto del procedimiento.
<i>Ambigüedad</i>	Relacionada con el desconocimiento, sin embargo esta más orientada a la múltiple interpretación que puede presentar cierta información.

Fuente: Elaboración propia.

LISTA DE REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno, como solucionar la crisis de liderazgo de la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós Empresa 7
- Diago, F. (2005). *Fundamentos de servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*. 15(25). pp. 64-80.

- González, A. y Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión de la calidad total. *Ensaïos e ciencia*, (4) (003). pp. 99-114
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de santos S.A.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de turismo*, (23). pp. 129-147.
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. *Harvard Business Review*. pp. 57-68.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Thomas Nelson Inc.
- Organización internacional de normalización. (2008). *Sistema de gestión de calidad – Requisitos*. Norma internacional ISO 9001:2008. (4ª. Ed). Ginebra: ISO.
- Organización internacional del trabajo (2008). *Introducción al estudio del trabajo 4ª edición*. México: Limusa S.A.
- Qualitas hispania (s.f). *Cómo implantar con éxito una estrategia CRM*. Recuperado desde: <http://goo.gl/qBVzpe>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional 10ª edición*. México: Pearson Educación

Vallejo, G. y Sánchez, F. (2013). *Un paso adelante, como lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Grupo editorial norma

Vargas, M. E. y Aldana L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE.

ANEXO 1. Figura 6. Dimensiones de la calidad del servicio.

