

**LA ESTRATEGIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA ES, GESTIÓN DE LA
CALIDAD, CAPACITACIÓN Y EL SEGUIMIENTO**

Ensayo

**PRESENTADO POR:
CESAR ROLANDO RÍOS CAMARGO
Código 0104556**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
Bogotá, D.C.
2015**

LA ESTRATEGIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA ES, GESTIÓN DE LA CALIDAD, CAPACITACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

En el mundo actual se requieren los más altos estándares de calidad para ser una empresa eficiente y competitiva por lo que las organizaciones han optado por la implementación de sistemas de gestión de la calidad para el control de la conformidad de los procesos que realizan, los cuales son la base y sustento del desarrollo de sus productos.

Por lo que las organizaciones preocupadas por lograr esos altos estándares de calidad realizan inversiones cuantiosas con el fin de buscar fortalecer el nivel de desempeño del proceso definiendo parámetros de aceptación, procesos de identificación y trazabilidad lo que redundará en confianza del cliente en los productos y servicios de las organizaciones, lo cual lo convierte en punto de referencia y elemento diferenciador dentro de un mercado tan competitivo que en la actualidad desenvuelven las organizaciones, las cuales buscan ese elemento diferenciador y de gestión como lo es el sistema de gestión de la calidad y lo implementan de manera entusiasta realizando todo lo necesario para ello, hasta alcanzar el objetivo como lo es una certificación.

Pero una vez certificados se puede evidenciar que paulatinamente se va perdiendo el conocimiento adquirido y el grado de compromiso y motivación tienden a disminuir, situaciones que la alta gerencia debe tener en cuenta y tomar decisiones así como responsabilizar o tener un plan para detectar y tomar acciones para realizar un proceso de mejora continua.

1. Recursos humanos

Son muchos factores que alteran esta situación, uno de ellos es la gestión del talento humano porque hay factores que conllevan a que se de rotación interna del talento humano así como migración del mismo hacia otras empresas por situaciones personales o laborales, lo que conlleva a que se pierda conocimiento adquirido, es un hecho que la rotación de los empleados son factores que alteran las competencias adquiridas, esa fluctuación entre empleados que se retiran de la organización y los nuevos admitidos, así como la rotación interna dentro de las organizaciones son factores a tener en cuenta en la planeación y gestión de los recursos humanos.

Si damos un mirada más profunda mediante evaluaciones sobre procesos y procedimiento podemos evidenciar que ese grado de conocimientos adquiridos, compromiso y motivación con la organización puede fluctuar y en algunos casos generar las no conformidades, por lo que se debe entender que las acciones de los trabajadores no son individuales, cada acción de cada trabajador impacta sobre toda la organización y si no es identificada y corregida se transfiere esa no conformidad al cliente o usuario final.

El sistema de gestión de calidad es influido por todos los integrantes de la organización se comprende que se trata de un trabajo conjunto, responsable, técnico y que sus resultados afectan todos los niveles de la organización, al no tener un personal competente, capacitado y motivado, sumado a una ausencia de seguimiento e identificación de las no conformidades puede generar la pérdida de una certificación y la pérdida de la inversión aplicada al proceso de gestión de la calidad, recordándonos que se debe tener un personal suficientemente informado, capacitado, competente y motivado para encajar en el sistema de gestión de calidad.

Nos lo establece la norma ISO 9001: 2008 tiene un aparte importante y que esta explícito en ella como lo es:

“6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y**
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (ISO 9001: 2008) “.**

2. Competencia.

Las competencias son capacidades que tiene el individuo para enfrentar, identificar, proceder, resolver situaciones y las actividades desarrolladas en su gestión diaria, lo cual le permite desarrollar de manera eficaz su actividad dentro de la organización.

La competencia la debemos identificar desde el proceso de selección de personal, de acuerdo a los perfiles y competencias requeridas por la organización, debemos identificar esos requisitos para que encajen adecuadamente en el sistema de gestión de la calidad de la organización y de acuerdo a nuestros procesos de planeación y requerimientos.

Las competencias del personal que ya integra la planta de personal es un objetivo que desde la alta gerencia se debe liderar y priorizar incluyéndolo en procesos de capacitación y de fortalecimiento de competencias, además que incentivar el personal para que realicen también la búsqueda del fortalecimiento de sus competencias, logrando una organización cada vez

más competitiva, porque no solo se cuenta con las fortalezas de las competencias con las que se ingresa, sino que las que se adquieren específicas sobre actividad a desarrollar, formando un grupo de trabajo fortalecido, competente y motivado.

Se debe identificar el personal que debe fortalecer sus competencias de acuerdo al cargo, perfil y funciones que desempeña dentro de la organización, hay varias acciones que se están dando en las organizaciones para fortalecer a talento humano como es incentivarlo a mejorarlas por voluntad propia sus competencias mediante incentivos y vincularlo a un proceso de capacitación de acuerdo a los requerimientos propios del cargo, del perfil y las funciones que va a desempeñar de acuerdo al sistema de gestión de la calidad de la organización, porque es un miembro del grupo de trabajo y debe poder ser parte del mismo encajando adecuadamente.

Es prioridad desarrollar y fortalecer las competencia del talento humano de las organizaciones, porque si no la posee el miembro de la organización puede generar traumatismos que muy seguramente llegaran hasta el cliente generando costos superiores a los de capacitación, se debe mejorar sus capacidades con los conocimientos necesarios de acuerdo al cargo, perfil y funciones, así como desarrollarlas permanentemente y buscar el proceso de mejora continua, mediante la elaboración y desarrollo de unas estrategias y planes de mejora de competencias.

La norma ISO 9001: 2008 tiene un aparte importante y que esta explícito en ella como lo es:

“6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades *El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

NOTA *La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.*

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia *La organización debe:*

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) 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, y

e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4). (ISO 9001: 2008)”

Como se relaciona anteriormente es requisito de la norma por lo que no es posible que un sistema funcione adecuadamente sin los recursos para ello.

3. La formación

La formación y el entrenamiento a la cual se le debe dar la máxima consideración debido a que debemos dar el impulso a las actitudes y comportamiento personal en beneficio de la organización y que sean paralelas a nuestras políticas organizacionales, el personal debe tener un pleno conocimiento de las ventajas de la calidad total y como lo dice la norma que sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad y de qué manera el sistema de gestión de la calidad es

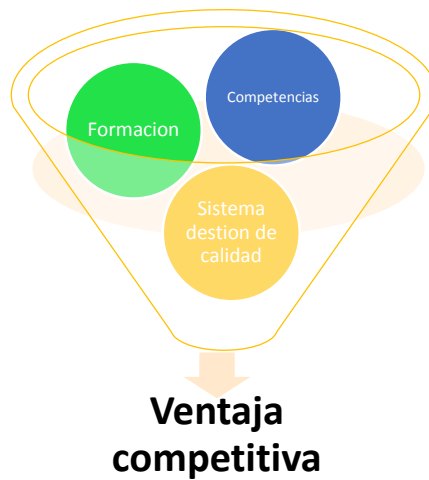
útil para satisfacer los objetivos empresariales a lo cual siempre debemos esforzar por generar compromiso y motivación.

Para lograr el grado de compromiso requerido para afrontar los desafíos de la organización y sus políticas, se hace necesario un aprendizaje y generar doctrina sobre la organización mediante un proceso continuo lo que es una garantía de competitividad, porque cada uno de los integrantes contribuyen en el logro de los objetivos por lo que la capacitación debe ser una estrategia en la dirección de recursos humanos de las organizaciones.

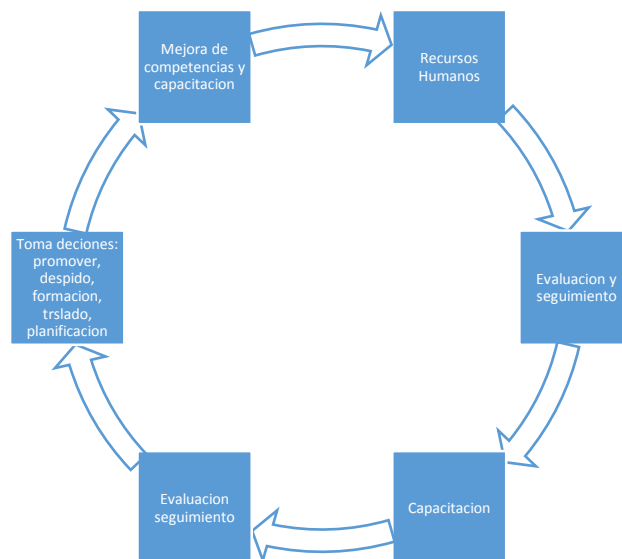
4. La ventaja competitiva

Es la ventaja competitiva el resultado de la búsqueda de la calidad total lo que permite a la organización un elemento diferenciador en el mercado competido en el día de hoy y sobresalir sobre las demás competidores vigentes o posibles competidores, es necesario destacarse en el mercado.

Por medio de diferentes aspectos se logra esta ventaja competitiva la que debe ser y estar en los planes de la alta dirección y que debe ser uno de los objetivos a lograr, se ha identificado que uno de los puntos a desarrollar para lograr esta anhelada ventaja competitiva es con una efectiva gestión de los recursos humanos que debe enfocarse no solo en un buena selección de personal, sino un plan prioritario de mejora continua de las competencias así como la formación permanente del personal y lograr ese equipo de trabajo altamente calificado y motivado aunado con un sistema de gestión de la calidad.



Esta es una vía para lograr los objetivos de la organización como lo es la ventaja competitiva, para afrontar el mercado cambiante y sostener la ventaja lo cual se logra mediante el proceso de mejora continua y fortalecimiento de competencias, formación del personal y motivación para mantener sobre el tiempo esa característica diferenciadora que atrae a los clientes y estos elementos diferenciadores nos lo establece la norma ISO 9001: 2008 tiene un aparte importante y que esta explícito en ella.

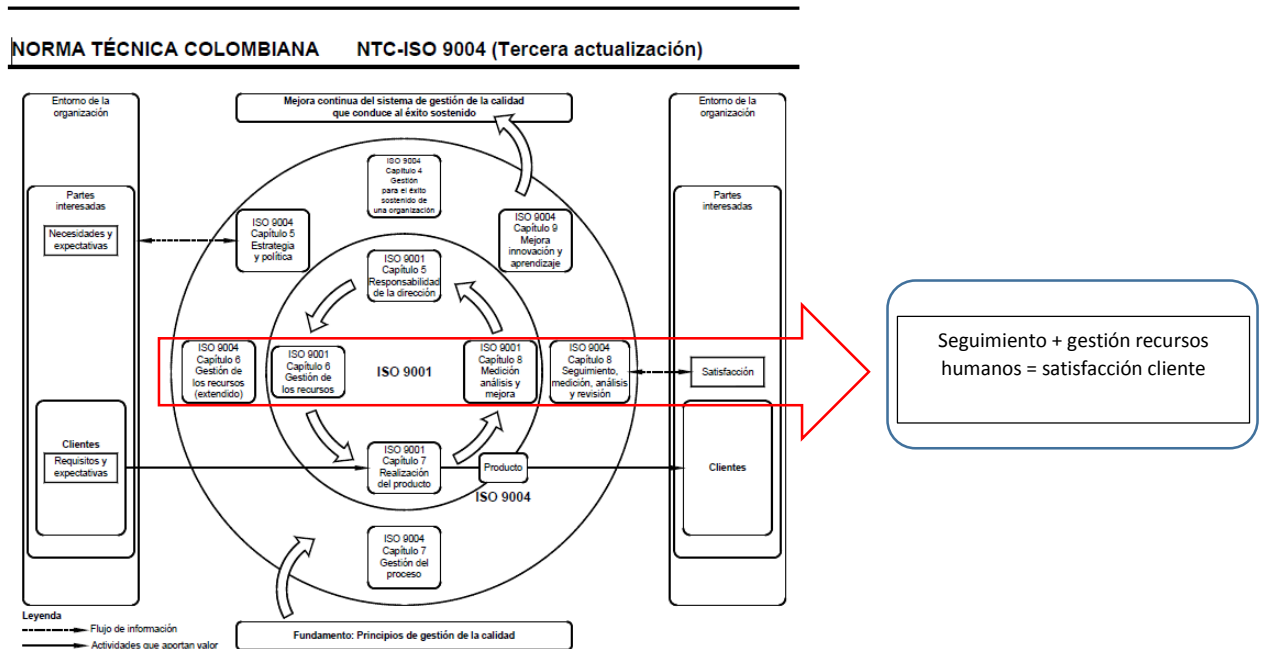


5. Evaluación

Una vez revisado cuales son unos elementos diferenciadores que nos permiten lograr la ventaja competitiva tenemos que revisar si lo estamos logrando y conocer en qué punto estamos dentro de la organización esto es logrado mediante la evaluación al personal que integra la organización, dicha evaluación es un elemento que permite conocer el verdadero estado y que la alta gerencia tenga argumentos suficientes para la toma de decisiones y cursos de acción sobre fortalezas y debilidades, esta evaluación de debe realizar ojala por un ente independiente de la organización y que nos permita tener un vista objetiva de la misma, este diagnóstico permitirá conocer la situación real de la organización respecto del modelo que fue certificado y que esta o creemos se está desarrollando y por medio de esto identificar las posibles áreas de mejora y puntos fuertes, así también permite ver que se está haciendo bien en los puntos fuertes para potenciar y replicar, que falencias hay en nuestras debilidades para corregir.

Terminado el diagnostico se deben organizar los planes de mejora de las falencias, así como sacar de la zona de confort a la organización debido a que, nos podemos acostumbrar a ver una no conformidad permanente como algo normal y habituarnos a esto, bien sea por no existir unos controles adecuados o a una falta de competencia para evidenciarla o reportarla, algo así como que el producto no conforme sea norma y uno conforme se excepción algo contrario totalmente a lo deseado, porque la búsqueda de la calidad total es una labor permanente, no es algo que se logra y que se olvida es un proceso continuo y permanente de mejora continua, es la búsqueda de hacer los procedimientos exitosos de la misma manera, de actuar para obtener lo mejor de forma permanente y minimizando los errores, para que no lleguen al cliente o usuario final, afectado el goodwill de la organización y generando mayores costos con las devoluciones, garantías y ese voz a voz de un cliente insatisfecho generan mayores pérdidas.

Se puede observar en anexo de la Norma Técnica Colombiana ISO 9004 como está alineando la gestión de recursos humanos, la evaluación y el logro de la satisfacción del cliente en el proceso.



El sistema de gestión de la calidad es un herramienta gerencial que permite una vez definidas las políticas de calidad de la empresa permite trazar y definir la ruta para lograr los objetivos e ideales de las organizaciones ya que describe de manera detallada las características, estándares, funcionamiento, forma de actuar, asigna responsabilidades para desarrollar un producto cumpliendo los parámetros de conformidad del mercado orientado a la satisfacción del cliente, que es uno de los objetivos estratégicos por los cuales se definen los procesos para lograr esa ventaja competitiva y sea el producto conforme el que se está produciendo y este sea el seleccionado por el cliente.

Las organizaciones después de hacer sus procesos de planeación y diseño de sus procedimientos y procesos para el logro de sus objetivos logrando la implementación de un sistema de gestión de la calidad se debe asegurar el mantenimiento de los requisitos de los estándares logrados por la organización

de acuerdo a los establecido como un producto conforme y el cumplimiento de los parámetros de aceptación, por lo que las organizaciones deben identificar y controlar las características establecidas y controlar las que no cumplen con las identificadas como conformidad sin que lleguen al cliente, porque al llegar al cliente genera costos como lo pueden ser las devoluciones que es algo tangible y algo no tangible como sería una mala referencia de los productos e insatisfacción del cliente, los cuales afectaría el buen nombre de la organización que puede llegar a ser muy lesivo y se perdería esa ventaja competitiva y la satisfacción del cliente.

6. En la práctica un sistema de gestión de la Calidad.

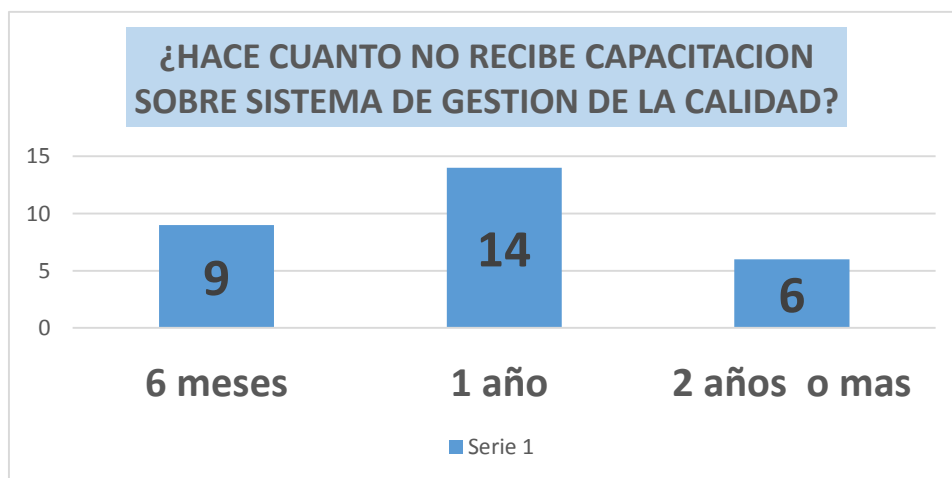
Se evidencia en un organización que esta próxima a vencer su certificación como ha perdido todo ese impulso inicial en el momento en que buscaron la acreditación y como han perdido esa competencia y capacidades por falta de capacitación y una evaluación efectiva de los procesos y procedimientos, donde los programas de capacitación están rezagados y el personal puede conocer su labor porque efectivamente la están realizando de alguna manera pero se podría mejorar el desempeño y la búsqueda de calidad debe ser total.

Se realiza encuesta en una de las dependencias de una organización certificada por ICONTEC el 28 de octubre del 2010 la vigencia de esta certificación hasta el 27 de octubre del 2015, en donde se pueden evidenciar falencias en la capacitación del personal, de 219 integrantes de esta dependencia se le aplico la encuesta a 30 integrantes.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
Conoce el manual de calidad de su organización.	10	20	El lugar de consulta es la suite visión empresarial, pero algunos no saben cómo ingresar

Existen procedimiento documentados exigidos por la norma y necesarios para desarrollar su trabajo	28	2	Tienen conocimiento que existe pero no los conocen a cabalidad o desarrollan de acuerdo a la norma técnica.
Conoce los procesos que usted como funcionario desarrolla a diario de acuerdo a la norma técnica	20	10	No saben describir en su totalidad un proceso de los que desarrollan hay deficiencias en el conocimiento
Usted ha recibido capacitación sobre el sistema de gestión de la calidad durante el último año	7	23	No se ha realizado un proceso de capacitación adecuado.

PREGUNTA	CONOCEN EL CARGO	DESCONOCEN EL CARGO	OBSERVACIÓN
Enuncie cuál es su cargo y enumere cuantas son sus funciones	8	22	Desconocen en su gran mayoría la descripción de funciones esenciales



Las normas promueven la autoevaluación como herramienta en el sistema de gestión de la calidad la que es necesaria desde la misma organización generando auditorías internas, así como inculcarla a su personal para que cada miembro de la misma la realice como individuo, lo cual se logra con un talento humano motivado, capacitado y competente para que esa autoevaluación se a efectiva ya que conocería completamente sus procesos y procedimientos con lo cual harían los reportes necesarios para detectar las no conformidades, sin que lleguen al cliente final generando la perdida de la ventaja competitiva por el aumento de costo teniendo en cuenta desperdicios y perdidas por devoluciones así como malas referencias de los clientes, además reduciendo errores en el proceso y eliminado desperdicios de materias primas.

Pero no solo de debe dejar todo en la autoevaluación, se debe tener un programa de evaluación periódica y retroalimentación del desempeño, los resultados de la evaluación debe comunicarse de inmediato a la dirección o quien se delegue, pero con poder de decisión, lo cual debe utilizarse para generar acciones inmediatas sobre las no conformidades y debilidades encontradas de la misma, buscando la mejora continua, en búsqueda de las mejores prácticas, para incentivar las fortalezas y ordenar planes de mejora en las debilidades.

7. Mejora continua.

Una vez identificados las fortalezas y debilidades entra en proceso el ciclo de mejora continua el cual esta inidentificado en la norma **ISO 10014-2006**, en donde nos habla de 8 principios de gestión y aplica los postulados de **planificar + hacer + verificar y actuar**, para la Sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad, este ciclo está diseñado para ayudar a la alta dirección una vez se haya realizado la evaluación o auditorías internas, se hallan identificados elementos susceptibles a un plan de mejora continua.

Lo que permite identificar las no conformidades y obtener incrementos en la producción o mejora de satisfacción del servicio ofrecido, aplicando los principios de la gestión, logrando así beneficios económicos y financieros, es un método utilizado como herramienta por las organizaciones que han buscado las mejores prácticas.

La búsqueda de las organizaciones por encontrar sistemas que les permitan mejorar su desempeño lo ha llevado a implementar el sistema de gestión de la calidad que le permita lograr una ventaja competitiva, con los métodos de mejora continua como se evidencia en el siguiente cuadro de ciclo de mejora continua.

ISO 10014:2006

5.3 Participación del personal

"El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización." (ISO 9000:2005).

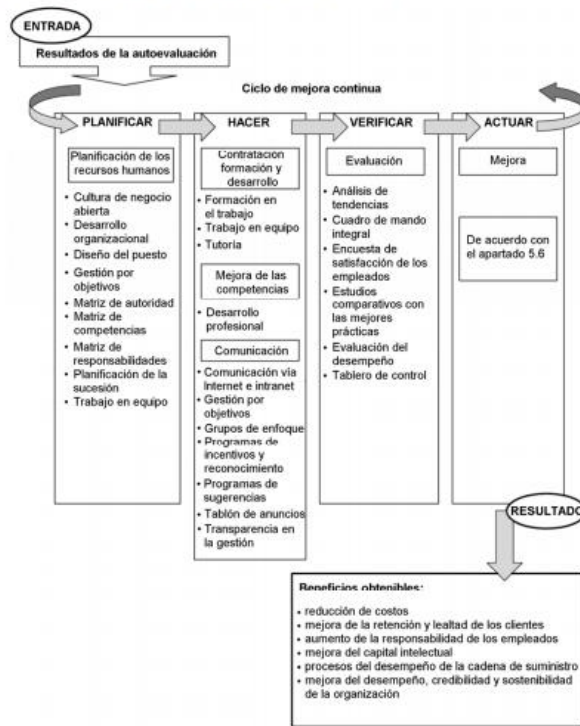


Figura 4 – Participación del personal

En este ciclo de mejora continua se evidencia como la aplicación de unos de los ocho principios de gestión como lo es norma “**ISO 10014-2006, 5.3 la participación del personal:** el personal en todos los niveles es la esencia de una organización y el compromiso total posibilita que las habilidades benefician a las organización (ISO 9000:2005)”, lo que nos permite evidenciar y obtener que la capacitación, formación del personal y su competencia impactan directamente en la organización y si vemos el diseño del ciclo se puede observar que está presente las competencias del personal, la búsqueda del desarrollo profesional así como la gestión de las competencias del personal, la evaluación del desempeño y la mejora, están presentes en el ciclo y se obtienen como beneficios la reducción de costos, se obtiene una ventaja competitiva y satisfacción del cliente.

8. Conclusiones

El cumplimiento de las características y estándares definidos es la regla en el sistema de gestión de la calidad, se entiende por producto no conforme el incumplimiento de estos estándares establecidos y definidos por la alta dirección, las políticas de la empresa y su proyección de acuerdo a su visión, por lo que es necesario que cada uno de los miembros o integrantes de las organizaciones deban tener completo conocimiento de su labor, que se apropien de sus procesos así como que se responsabilicen por el cumplimiento de los estándares establecidos por que una no conformidad que se repita recurrentemente afecta a la empresa en la imagen, impacta en la satisfacción del cliente y cumplimiento de requisitos legales si está reglamentado o si se tiene que regir por un estándar establecido para poder ser manufacturado o desarrollado legalmente.

La capacitación, fortalecimiento de competencias y el seguimiento son las claves en gestión de la calidad, porque no sirve un sistema de gestión de la calidad muy bien diseñado, estructurado sin un personal idóneo que lo desarrolle adecuadamente, si un empleado no sabe que es norma, pues nunca puede

identificar lo que está por fuera de ella, si no conoce el estándar de calidad no podrá realizar control sobre él, por lo que no lo ira a cumplir, si el empleado no está motivado muy seguramente no tomara la iniciativa para realizar el control desde su cargo y función por lo que pasara al siguiente proceso y si este tampoco lo identifica el empleado a cargo de él, pasara hasta el consumidor final del bien o servicio y es cuando se afecta la satisfacción del cliente, si no posee el conocimiento idóneo para realizar un proceso lo hará de la forma que a él más le parezca y muy seguramente el producto sería muy irregular en su calidad.

El talento humano de las organizaciones es el núcleo del sistema de gestión de la calidad, porque los que lo integran son quienes desarrollan las actividades, así como los que realizan los controles sobre el mismo, por lo que se requieren profesionales capaces, competentes y motivados para lograr los resultados de eficacia y eficiencia requeridos, por lo que es necesario que el talento humano tenga el pleno conocimiento de los objetivos y procesos y de los objetivos estratégicos de la organización así como tener la motivación por conseguirlos.

Desde el nivel central se debe incentivar en formación, capacitación del talento humano y lograr la motivación suficiente para mantenerlos en la organización así como motivados para que aporten ideas y lograr que se incrementen los desempeños exitosos y la estrategia de la ventaja competitiva es, lograr interactuar el sistema de gestión de la calidad, mejora de competencias por medio de capacitación y un continuo seguimiento y evaluación para generar los planes de mejora continua y así lograr esa anhelada ventaja competitiva y elemento diferenciador como lo es la calidad total que busca el cliente final, logrando la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS

1. Auditoria de sistemas de calidad ISO 9001:2008 (D'Ottone Clemenco), ISBN 1445207389, 9781445207384
2. Gestión de la Calidad empresarial (Pérez Fernández de Velazco, 1994) ISBN 8473561023, 9788473561020
3. Gestión de la calidad (ISO 9001/2008) (Editorial Vértice, 2010) ISBN 8499311873, 9788499311876
4. Implantación de un sistema de calidad (López Rey,2005) ISBN 8496578259, 9788496578258
5. Retribución de personal (Editorial Vértice, 2007) ISBN 8492598662, 9788492598663
6. Gestión humana.com. (2006) Como unir la estrategia de su compañía con la gestión del talento humano. Obtenido el 05 de marzo de 2015 desde, http://ezproxy.umng.edu.co:2290/gh4/BancoConocimiento/C/como_unir_la_estrategia_de_su_compania_con_la_gestion_del_talento_humano/como_unir_la_estrategia_de_su_compania_con_la_gestion_del_talento_humano.asp?Accion=Adicionar
7. NTC ISO 10014:2006, GESTION DE LA CALIDAD DIRECTRICES PARA LA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS.
8. NTC ISO 9004, GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD.
9. NTC ISO 9001:2008, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD REQUISITOS.