



PERSPECTIVAS

ISSN: 1994-3733

oswaguan@ucbcba.edu.bo

Universidad Católica Boliviana San Pablo
Bolivia

López Gumucio, Ricardo
LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA
PERSPECTIVAS, vol. 8, núm. 2, 2005, pp. 67-81
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Cochabamba, Bolivia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA

Ricardo López Gumucio

Magister en Docencia Universitaria, Licenciado en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Católica Boliviana.

Los términos Calidad y Calidad Total, se vienen utilizando en todas las actividades empresariales en la actualidad, sin embargo el hombre ha sentido la inquietud de utilizarla a lo largo del tiempo, se podría decir desde el principio de los tiempos.

Existen innumerables ejemplos de la obra del hombre en la tierra, así tenemos a las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, como evidencias actuales de que el proyecto realizado en la antigüedad, perdura a través de los años, soportando los influjos del tiempo y las actitudes del hombre que han condicionado guerras, saqueos y la penosa realidad histórica olvidada por todos.

A lo largo de su desarrollo, el concepto de calidad, ha contado con aportaciones de muchos autores, entre ellos Jurán, Crosby, Deming, Ishikawa y otros, que han conseguido evolucionar el concepto mediante sus aportaciones y estudios.

Joseph M. Jurán nacido en 1904, siendo licenciado en derecho e ingeniero, enseñó la doctrina de la Gestión de la Calidad y contribuyó a que la gran potencia japonesa revolucione su forma de pensar y su aptitud al uso de los productos y servicios que globalizan el mundo. Entre sus aportaciones figuran conceptos asociados a disminuir los costos de la no calidad, progresar en calidad a lo largo del tiempo y corregir fallos crónicos asociados a la falta de calidad.

Philip B. Crosby nacido en 1926, creó el concepto de relación cliente proveedor y el concepto del “Cero Defectos” a principios de los años sesenta, aportaciones que son componentes de las empresas como parte de su gestión. Opinaba que la clave para mejorar la calidad, consistía en cambiar la mentalidad de la alta dirección. Si lo que ésta esperaba era imperfección y defectos, los tendría, ya que sus trabajadores impondrían expectativas similares a su trabajo. Pero si impregnaba un rendimiento más

elevado y hacía una buena comunicación a todos los niveles, era posible conseguir el “cero defectos”.

W. Edward Deming nació el año 1900 en Estados Unidos y entre sus aportaciones destaca la gestión de calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos coincidentes con las necesidades de los consumidores. En el año 1958 fué el promotor de la gestión de calidad en el Japón, siendo curioso que tuvieran que pasar más de treinta años para que las empresas americanas se dieran cuenta de la gestión de la calidad. Tal contribución mereció la institucionalización del premio Deming como reconocimiento a sus trabajos.

Kaoru Ishikawa nacido el año 1915 en Japón, fue consejero de muchas empresas tanto japonesas como americanas y es fundador de los “Círculos de Calidad”, así como promotor del diagrama conocido como el diagrama causa – efecto, o espina de pescado. Diseñó un círculo de calidad basado en seis etapas integradas, que son: la definición de los objetivos, definición del método, el entrenamiento, ejecución de la tarea, controlar los resultados y tomar acciones. Además su contribución abarca los principios de la calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, una administración participativa, la adhesión del personal a los objetivos de la calidad y una formación sobre las herramientas de la calidad.

Es así que la Calidad Total ha estado vigente en el mundo y muchos países como Estados Unidos, Inglaterra y España han desarrollado modelos basados en estos conceptos y en la actualidad la evolución de la Calidad Total se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento hasta la aplicación en los negocios tecnológicos.

Algunos conceptos de calidad

La calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Así existen dos tipos de calidad que son la interna, entendida como la manera cómo una organización administra la calidad de sus procesos, productos, servicios y la calidad externa, que es la percepción del cliente, consumidor o usuario que tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza. Las organizaciones modernas hacen énfasis mucho más en la calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna.

La evolución del concepto de Calidad ha sido enriquecido por el aporte de diversos autores y estudiosos, que se expresan de la siguiente manera:

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. (Horovitz, 1995: 1)

“Adecuación al uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Ruiz C., López J., 2004, p.17)

“La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (BERRY, 1995: 2)

“La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo” (CHIAVENATO, 2002: 690)

Una definición generalmente aceptada es la que identifica la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros, tales como seguridad, confiabilidad y servicio prestado.

Se puede decir que el concepto de la Calidad ha venido caracterizado por la eficacia en la fabricación del producto o en la prestación del servicio, y de ahí es que el aporte de los maestros de la Calidad han venido introduciendo paulatinamente aspectos relacionados con el sentir del cliente y con la eficiencia del negocio; es así que el concepto evoluciona al de Calidad Total.

El término Calidad Total (CT), se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez.

Es importante entender la Calidad Total, más allá de aparecer como concepto completo y evolucionado de otras acepciones más básicas de la palabra Calidad; implica una filosofía de trabajo, e incluso de vida y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total, gestión por Calidad o gestión por Calidad Total, es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

Características de la Calidad Total

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a medio y largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Existen varios enfoques para la administración de la Calidad Total, experimentados e implementados en todo el mundo. Casi todos insisten en que el compromiso con la calidad total se aplica a los esfuerzos de todas las personas en la organización y a todos los aspectos de las operaciones, desde la adquisición de los insumos y recursos hasta la manufactura de productos acabados y servicios prestados.

Será importante que las empresas en la actualidad tomen en cuenta las siete características que se señalan a continuación:

La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.

La Calidad Total se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio.

La Calidad Total es un proceso de mejoramiento continuo

La Calidad Total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.

La Calidad Total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.

La Calidad Total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.

La Calidad Total implica un enfoque de equipos.

En este contexto, las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo social y económico de nuestro País, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad.

La competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, así como el resultado de una mejora continua de la Calidad y de la innovación. La estrategia por Calidad Total, bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Housekeeping (orden en la empresa)

Quienes logran que las organizaciones sobrevivan en el actual y cambiante mundo competitivo son por supuesto las personas, quienes son los que en última instancia pondrán los productos y servicios en manos de los consumidores, es por esto que resulta importante y (no difícil) que los empleados de todos los niveles que conforman la organización, tomen en cuenta el Programa de las **Cinco S**, que no es otra cosa que poner orden en la empresa, y esta práctica tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes (que en muchos casos elevan los costos a la empresa), desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización.

La implantación del programa de las **Cinco S**, exige que todos los empleados sean responsables de las siguientes actividades dentro de la organización:

Seiri: separar lo necesario de lo innecesario, lo esencial de lo accidental

Seiton: organizar, poner las cosas en el lugar apropiado

Seiso: asear, mantener el ambiente limpio y agradable

Seiketsu: estandarizar, simplificar las cosas

Shitsuke: disciplinar, mantener el orden y los compromisos

Este programa que se implanta con mucho éxito en las empresas japonesas y que puede fácilmente ser adoptado (si existe la voluntad) en las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, cambia por completo el comportamiento de las personas en las organizaciones, quienes en vez de ser simples trabajadores, se responsabilizan del trabajo de su área, sin que

sea una isla al interior de la organización, sino que el trabajo realizado esté de acuerdo con los criterios citados y administrar también la tarea y el ambiente en el que se trabaja. La Calidad Total es tarea de todos, siempre y en todas las actividades de la empresa.

Enfoques estratégicos para la empresa moderna

El siglo XXI será un tiempo caracterizado por la mayor competitividad donde las empresas debido al cambio acelerado y la globalización, tendrán que repensar el rol que están jugando y enfocar su accionar hacia la mejora continua.

El término competitividad sigue siendo utilizado no solo en los medios empresariales, sino también en los políticos y socioeconómicos en general. En determinados mercados ello se debe a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que pasan de una actitud local a una más abierta expansiva y proactiva.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia, el mercado, el gobierno y la sociedad en general.

Para vencer en este nuevo ambiente, las organizaciones se deben articular en tres dimensiones a saber:

1. Agregar el mayor número de personas en la actividad de pensar en nuevos negocios o mejorar el existente.
2. Trabajar teniendo en mente la producción final, no el control sobre los medios.
3. Acabar con los dogmas sobre la propiedad.

El uso de estas dimensiones supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica tanto de las empresas en vigencia, como en las de reciente creación y en general, en cualquier clase de organización. Es necesario tomar en cuenta que el concepto de éxito nos obliga a pensar en la idea de excelencia o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas deberán poseer productos y servicios que los clientes deseen, teniendo la capacidad de producción competitiva, siendo eficientes. No se debe olvidar que en la actualidad es el cliente quien pasa a ser el “jefe” y es el que dicta las órdenes respecto a lo que quiere comprar.

Por esto será necesario tomar en cuenta aspectos como : *orientación al cliente, mejora continua e innovación ,el liderazgo orientado hacia la transformación de la calidad total, una cultura corporativa de apoyo, capacitación y finalmente la comunicación con el cliente.*

Orientación al cliente

En un mercado de libre competencia, el cliente busca calidad, precio y disponibilidad ofrecidos por las empresas. Ante una gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, comparará la oferta y demanda y decidirá a quien comprar; entonces la supervivencia de la empresa estará en manos del cliente.

Los productos y servicios ofrecidos por las empresas deben reflejar las expectativas y necesidades de los clientes, aquello que el cliente considera importante. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la calidad del servicio tan importante como el producto.

Es el cliente quien califica la calidad del producto o del servicio que se le ofrece, de ahí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

Desde el punto de vista estratégico, es importante la aplicación de la Calidad Total para optimizar la interacción con el cliente. Esta optimización significa hacer cero las diferencias entre:

- Lo que el cliente quiere y lo que la dirección de la empresa cree que quiere
- Lo que la dirección de la empresa cree que el cliente desea y lo que pide a su organización que le ofrezca
- El plan de Calidad para el producto o servicio y el nivel realmente alcanzado
- Lo entregado al cliente y lo que anteriormente se le había prometido.

Para poder lograr minimizar las diferencias es necesario identificar las necesidades y expectativas cambiantes del cliente y su grado de satisfacción con los productos y servicios que la empresa ofrece.

Para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, es necesario identificarlos y conocerlos plenamente. Este conocimiento implica principalmente:

1. Identificar al cliente
2. Identificar los atributos de la calidad de los productos y servicios para los clientes
3. Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y obtener de ellos su satisfacción.

Mejora continua e innovación

A medida que nuestro producto o servicio se convierte en un modelo para las otras empresas, es importante comprender que no se puede dejar de mejorar. Uno no se puede detener, dado que cuando lo hace, realmente no se ha detenido sino que ha retrocedido, puesto que nuestra competencia sigue mejorando continuamente. Lo óptimo debe seguir siendo óptimo.

La mejora continua, requiere el apoyo de la alta gerencia, dado que es una responsabilidad no solo de quienes realizan la actividad operativa, sino también de quienes la dirigen. Muchas organizaciones han tenido éxito cuando el liderazgo da el ejemplo y este aspecto se convierte en un importante motivador para todos los empleados.

Una vez que exista el apoyo gerencial y el liderazgo para el mejoramiento continuo, debe desarrollarse un modelo, que en realidad es un plan a seguir. Esto permitirá visualizar el proceso, la secuencia de acontecimientos y determinar los recursos necesarios para realizar los cambios.

El enfoque básico del modelo de mejoramiento, abarca cinco fases:

- Organizarse para el mejoramiento
- Conocer el proceso
- Modernizarse
- Efectuar medición y control

- Hacer mejoramiento continuo

Así, si se ha llegado a ser el mejor, uno no ha llegado al final del ciclo, más bien se encuentra al principio y debe seguir mejorando constantemente

Liderazgo orientado hacia la transformación de la Calidad Total

Todo cambio dentro de la empresa, tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que el líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente.

Las habilidades personales que debe poseer el líder, deben estar centradas en formar seguidores y promover el cambio, por lo que el papel del líder es esencial dentro de una organización.

La Calidad Total, requiere como se dijo de una mejora de los productos y servicios, de los procesos y de todos los aspectos de la organización, pero ante todo y esto lo más importante: de las personas y de los equipos de trabajo que deben cumplir con el objetivo de generar productos y servicios que provean satisfacción al cliente.

El principal reto de un líder, es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrándose en un equipo compacto de trabajo, con miras a lograr la misión institucional. Por tanto la principal responsabilidad del líder es, antes que nada, definir una visión y misión, haciendo que estas se interioricen en toda la organización. A partir de estos aspectos se define una política y objetivos de calidad a alcanzar.

Es así que la Calidad Total como estilo de gestión moderno, que promueve la participación de todo el personal de la empresa en procura de la mejora continua, se la puede definir como: "Un estilo de gestión que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos."

Muchas empresas en la actualidad siguen llevando adelante un estilo de liderazgo tradicional, donde el jefe es el que se encarga de pensar y planificar, dar órdenes, tomar decisiones y asumir toda la autoridad y

responsabilidad, es decir piensa que es él quien posee “poder”; sin embargo este es un peligro en el corto plazo para alcanzar los resultados propuestos en la empresa. Los empleados se preocupan de cuidar su cargo, obedecen las órdenes, cumplen un horario de trabajo solamente y no se preocupan por la Calidad.

En el liderazgo para la Calidad Total, el responsable de la empresa se preocupa por estar al día con las metodologías y técnicas de la Calidad, practica y difunde los principios y valores de la Calidad Total, desarrolla y eleva el nivel de autoestima de sus empleados, fomentando el trabajo en equipo y logrando su confianza y promoviendo su creatividad en la resolución de problemas así como reconociendo sus logros.

Finalmente el líder moderno de la Calidad Total desarrolla y mantiene un enfoque hacia el cliente, promueve el enfoque de procesos e impulsa el cambio hacia una mejora continua.

Cultura corporativa de apoyo

Otro aspecto relevante junto al liderazgo de Calidad Total, es la cultura corporativa. Al igual que los individuos que tienen una personalidad que los caracteriza, las organizaciones también poseen características que las identifican, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras.

Específicamente se entiende por cultura en una organización: “Un sistema de significado compartido dentro de una organización, que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados.” (ROBBINS,1994: 73).

Las organizaciones también tiene culturas que las gobiernan, y la forma en que sus miembros deben proceder. Hay en toda organización patrones o sistemas de valores, símbolos, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo.

Estos valores compartidos determinan en gran parte lo que los empleados ven y cómo responden a su mundo. Cuando existen problemas, la cultura organizacional restringe lo que pueden hacer los empleados, para conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.

Todas las organizaciones tiene su propia cultura, pero no todas tiene el

mismo impacto sobre sus empleados. Existen culturas fuertes y culturas débiles. Una cultura fuerte tiene mayor influencia sobre los empleados. Mientras más aceptan los empleados los valores claves de la organización y mientras mayor sea su compromiso con esos valores más fuerte es la cultura.

Una cultura fuerte ejerce gran influencia sobre el comportamiento de los integrantes y cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos deberá preocuparse la dirección por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal.

La fortaleza o debilidad de la cultura organizativa depende de varios factores como ser:

- Estabilidad de los miembros de la organización
- Homogeneidad del equipo directivo
- Tiempo de trabajo en conjunto
- Tolerancia al riesgo
- Mecanismo de aprendizaje del equipo
- Estructura e identidad de los miembros
- Recompensas al desempeño

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan, al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. La cultura se transmite a los empleados, el lenguaje es utilizado por muchas organizaciones como medio de identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje, los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla. La Calidad Total contribuye, al cambio de la cultura organizativa.

Capacitación

La capacitación es esencial para un proceso efectivo. Los empleados dentro de la empresa se integran al proceso de mejoramiento y para la solución de problemas. Un equipo no podrá ser efectivo a menos que sus miembros sepan cómo detectar e identificar las oportunidades y problemas.

Los empleados no desarrollan una actitud hacia la calidad y considerar al cliente como lo primero, sin una modificación de sus acciones y las acciones no se modifican si no existe capacitación.

Si se desea formar actitudes, entonces se tiene que modificar el comportamiento. Las diferentes acciones producen resultados distintos, los que a su vez, forman nuevas actitudes y así sucesivamente. Pero no se deben realizar acciones aisladas por departamentos o simples charlas sobre la calidad, este proceso debe ser continuo si se quiere alcanzar los resultados.

Muchos programas de capacitación señalan que existen pocas oportunidades para que las personas capacitadas pongan en práctica sus nuevos conocimientos en forma inmediata. Utilizar lo aprendido en formas inmediatas es la mejor manera de desarrollar a plenitud nuevas capacidades y cultivarlas hasta la perfección.

Quienes reciben capacitación quedarán bien preparados para trabajar en equipo y podrán hacerlo de manera efectiva para solucionar problemas de la Calidad. También descubrirán cómo su confianza se incrementa significativamente. El desempeño de las personas mejora sustancialmente.

La capacitación, establece un lenguaje común dentro de la organización, que constituye una poderosa herramienta, amplía los niveles organizacionales y las fronteras entre funciones.

Es también importante el contenido de la capacitación, por lo que es bueno comenzar con una visión de la Calidad Total. Un proceso bien planeado es esencial para lograr un desarrollo efectivo. Muchas empresas quedan atrapadas por suministrar una mínima cantidad de capacitación, porque se la considera un costo, esto es particularmente falso dado que la capacitación representa el impulso necesario para llevar adelante la Calidad Total.

Un programa efectivo puede abarcar los siguientes aspectos:

- Introducción a la Calidad Total
- Taller para los miembros del(os) equipo(s)
- Liderazgo de la Calidad
- Técnicas estadísticas para los equipos de la Calidad
- Gerencia para la calidad (para los niveles ejecutivos de la empresa)

La capacitación formal debe complementarse con una atmósfera de aprendizaje continuo, de manera que las personas aprendan cada vez más. Se puede organizar bibliotecas especializadas, que incluyan libros, revistas

y videos. También se puede comprar software acerca de la calidad y formar un centro de aprendizaje. Se debe invitar a expositores externos y conferencias sobre la Calidad.

Lo importante es tener en cuenta que el solo programa de capacitación no es suficiente. Debe crearse un ambiente de aprendizaje continuo para obtener los resultados de la Calidad con el propósito de conservar una atmósfera a largo plazo.

Comunicación con el cliente

Se necesita la comunicación continua con los clientes para identificar los problemas y sus principales necesidades. Es conveniente realizar encuestas continuas y estar siempre en contacto si es posible personal con ellos.

La fórmula de la calidad es simple como importante

$$C = PC.$$

Donde C = Calidad

PC = percepciones de los clientes

Existen muchas formas para monitorear las percepciones de los clientes y sus necesidades cambiantes. Entre estas se tiene:

1. Encuesta interna
2. Entrevista personal
3. Reuniones con los clientes
4. Preguntas al personal que tiene contacto con el cliente
5. Investigaciones externas
6. Correspondencia con los clientes
7. Buzones de sugerencias
8. Visitas en sus localidades

En el caso de las encuestas, se debe preguntar al cliente qué quieren, pero hacerlo con cortesía y no obligarlos a que contesten. Se debe presentar las encuestas de manera que en algún caso puedan hacer caso omiso de ellas o no contestarlas. Es importante este último aspecto porque

si no se ha logrado hacer a los clientes parte de la empresa, en muchos casos ellos no nos dirán sus requerimientos y necesidades.

Por lo tanto, no debemos adivinar lo que el cliente quiere, tenemos que facilitarle la manera de decírnoslo, es importante utilizar cuestionario breves, y fundamentalmente no acosar al cliente en busca de respuestas.

Una empresa interesada en satisfacer a sus clientes, utilizará muchas técnicas y aquí el ambiente de aprendizaje continuo no solo se aplica a la capacitación sino también al conocimiento de los clientes.

Una vez reunidos los datos que se relacionan con las necesidades de los clientes y con su nivel de satisfacción o frustración, en ningún caso deben guardarse bajo llave, esto es importante aún si se recibe comentarios negativos de la dirigencia o de los empleados, este sentimiento del cliente, es la mejor herramienta de la retroalimentación, es la respuesta que se espera de los clientes. En este caso si la cultura es fuerte, los problemas que se presenten son oportunidades de mejora, por lo que se deben compartir las inquietudes de los clientes al interior de la empresa y por supuesto dar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes. Los empleados que trabajan en procura de la Calidad Total necesitan información tanto de los problemas como de los logros, por lo que se recomienda hacerlo en forma continua.

Comentario final

Estamos pasando por una era donde se debe descartar la falta de oportunidades, mas bien se tiene que ver cómo emprender las mismas, aplicar las nuevas tecnologías, analizar el mercado, crear negocios, hacer sinergia de negocios en diferentes segmentos.

Se tiene que estructurar las empresas para agregar más cerebros, no para quitarlos y ser más flexible en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, se debe pasar del gerente sargento y del empresario autosuficiente, a una de apertura empresarial, donde el individuo juegue su papel importante.

Las organizaciones operan en un ambiente dinámico y competitivo y la Calidad Total, se está convirtiendo en una fuerte ventaja estratégica en la conquista de los clientes, mediante la mejora continua se podrá llegar a la excelencia en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY Thomas

“Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995.

BOBBINS Stephe

“Administración Teoría y Práctica”, Ed. Prentice Hall, México, 1995.

CHIAVENATO Idalberto

“Administración en los nuevos tiempos”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2002.

HOROVITZ Jacques

“La calidad del servicio”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995.

HARRINGTON H. James

“Mejoramiento de los procesos en la empresa”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995.

RUIZ Canela y LÓPEZ José

“La Gestión por Calidad Total”, Ed. Alfa Omega, México, 2004.

SEWELL Carl

“Clientes para siempre”, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995.