



CALIDAD EN EL TRABAJO

[Este Documento representa una pequeña parte del Manual que recibe cada Participante](#)

[Vea el Temario del Curso - Solicite aquí su Cotización](#)

EL ENFOQUE DIRIGIDO HACIA LOS CLIENTES

Muchos de los primeros intentos por mejorar la calidad fallaban, una y otra vez, precisamente porque los gerentes se enamoraban de los instrumentos de la calidad. Dedicaban gran parte de su tiempo a crear diagramas, aplicar el control estadístico de procesos y los puntos de referencia. Sin embargo, si las necesidades de los clientes no se colocan en el punto de partida, el uso de los instrumentos de la calidad puede derivar en productos y servicios que nadie quiere comprar. Joseph Juran definió la calidad como "adecuado para el uso"; es decir, la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las verdaderas necesidades del cliente. Juran piensa que los gerentes y los trabajadores, cuando se centran en las necesidades reales, pueden concentrar sus esfuerzos en el punto que realmente cuenta.



Ford Motor Co. instaló un solo sistema telefónico nacional, de servicio gratuito a clientes, para pulsar constantemente la satisfacción de los clientes. Al hacerlo, la compañía acabó con un sistema de líneas telefónicas regionales para el servicio a clientes que era frustrante por lo lento de las respuestas y la frecuencia del tono de ocupado. La satisfacción de los clientes vale la pena. Ford estima que atraer a un cliente nuevo cuesta a la empresa cinco veces más que conservar a uno existente.

Toyota, al enfocarse a la satisfacción de los clientes, ha llegado a resultados impresionantes. Aunque las ventas de la industria estaban bajando en el mercado de Estados Unidos, la participación de Toyota en el mercado iba en aumento. La superación de la satisfacción de los clientes de Toyota empezó con un compromiso a fondo de la alta dirección.

Los directores aplicaron un plan de negocios llamado "El toque de Toyota" que establece un "compromiso con la excelencia, un interés por la calidad superior y un interés por la gente, basados en la comunicación y la cooperación. Toyota también estableció una organización de relaciones con los clientes, a nivel corporación, que depende directamente de la alta dirección. La empresa estableció un centro de ayuda a los clientes, cuya meta primaria es medir la satisfacción de los clientes. 40 empleados del centro manejan más de 300,000 llamadas al año.



Además, la empresa nombra "distribuidores activos" para manejan las quejas de los clientes. El "distribuidor activos" goza de dos días para ponerse en contacto con el cliente y 15 para resolver el problema.

En 1988, University Microfilms Inc. (UMI), la editorial más grande de tesis de doctorado del país, emprendió un programa para mejorar la calidad con la esperanza de reducir las 8,000 tesis atrasadas que tenía. La UMI formó equipos de calidad que reducían el tiempo de procesamiento de las tesis, de 150 a 60 días, y redujo el retraso a 1,500. Por otra parte, las quejas de los clientes pasaron de un 17 por ciento a 9 por millar de tesis. Es más, la UMI pretende aumentar su producción 30 por ciento sin contratar más trabajadores. El aumento de la productividad afecta las utilidades básicas.

LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS

Contar con el apoyo y la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que la ACT funcione en la organización, aunque si no se han delegado facultades a los empleados, esta no llegara muy lejos. La delegación de facultades (empowerment) representa uno de los cambios importantes que están haciendo las empresas. Significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes.



La idea es muy sencilla: las personas que, de hecho, realizan el trabajo sea manejar una máquina compleja u ofrecer un servicio sencillo, son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo. Por tanto, cuando existe la posibilidad de mejorar el trabajo, o el sistema del cual forma parte el trabajo, las personas deben aplicar las mejoras sin pedir autorización.

Delegar facultades (empowerment): el acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que éstas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.

EL TIEMPO Y LAS RELACIONES

Se ha subrayado la forma en que la labor de la administración y los gerentes gira en torno al tiempo y las relaciones. Otra manera de explicar la revolución de la ACT sería decir que concentra su atención en una nueva interpretación del tiempo y las relaciones. Hacer bien el trabajo desde la primera vez requiere que se inviertan recursos para entender los sistemas y para permitir que las personas mejoren los procesos continuamente....