

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD APLICADO EN EMPRESAS DE SERVICIOS

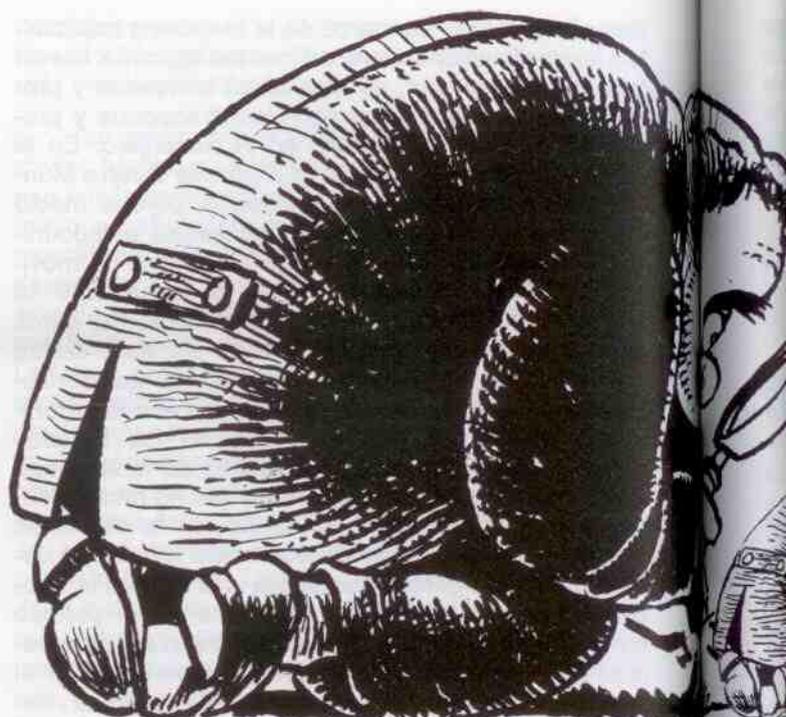
Patricia Amórtegui
Héctor Ariza*

Dentro del marco creado a nivel mundial por las nuevas estructuras económicas, se ha planteado en todos los países la necesidad de mejorar los niveles de productividad de los diferentes sectores económicos, no sólo con el propósito de ser más competitivos, sino también para poder garantizar mejores niveles de vida para la población en general.

En respuesta a esta necesidad se han desarrollado nuevas tecnologías que buscan asegurar la permanencia de las empresas en los mercados nacionales e internacionales, cada vez más exigentes. El control total de calidad hace parte de las tecnologías blandas de mayor difusión a nivel mundial, y hoy es una alternativa de gestión aplicable en cualquier país y en cualquier tipo de organización, sea ésta de producción o de servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo plasma las ideas centrales de la tesis de grado titulada *El control total de calidad como un nuevo sistema administrativo en empresas de servicios*, en la cual se presentan los aspectos más sobresalientes de la filosofía del control total de calidad, enfatizando los aspectos claves de desarrollo de programas de esta índole

* Administradores de empresas, egresados del Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Su tesis de grado fue laureada, participó en el concurso Ecopetrol de las mejores tesis de la Universidad y obtuvo el premio Mobil al mejor trabajo de grado en 1994. En este artículo presentan los aspectos más sobresalientes de su tesis.



puestos en marcha en tres empresas colombianas (Hotel Bogotá Royal, Carvajal S. A. y Adpostal).

Con el propósito de crear una alternativa real para aquellas personas interesadas en el tema, se consideran los antecedentes teóricos del control total de calidad y se hace claridad sobre cada uno de los elementos que tiene en cuenta esta filosofía, luego se enfatizan aspectos de tipo administrativo que son básicos en programas de control total de calidad y finalmente se presenta en forma breve, aunque con rigurosidad, el caso de tres empresas que cuentan con este tipo de programas a fin de verificar que ésta es una alternativa de gestión aplicable en empresas colombianas.

Organización de la calidad

Dentro de la filosofía de calidad total, cada uno de los individuos que forma parte de la organización asume un papel activo en el cambio y se hace partícipe de la toma de decisiones. De igual manera se plantean a la alta gerencia nuevos retos, puesto que se requiere de su total compromiso y es su responsabilidad mantener el interés y prestar su apoyo a las diferentes iniciativas que en el marco del nuevo clima organizacional se generen.

Desde el momento en que la empresa toma la decisión de involucrar la filosofía de calidad total a su diario acontecer, debe establecer un programa de control de calidad. En este orden de ideas, debe definir claramente su misión (revaluando los términos en los que se expresa dicha misión, de manera que ella refleje la nueva realidad de la empresa), su mercado objetivo (a quién está dirigido su producto y/o servicio, sus clientes reales y potenciales) y el concepto de calidad para su empresa, el cual incluye todas las variables que afecten las características esenciales



ROQUE '94

de los bienes que produce o de los servicios que presta. Superado este paso, debe establecer tanto las políticas como los objetivos de calidad y la manera como espera cumplirlos; éste es un proceso complejo para cuyo desarrollo se necesita que la alta dirección asuma un total compromiso y sepa con profundidad la manera en que se debe llevar a cabo.

La clave principal del éxito para la empresa consiste en colocar a la calidad como uno de los fundamentos esenciales de actividades como: selección de proveedores e insumos, control de procesos, elaboración del producto, comercialización, prestación de servicios y relaciones con los clientes, entre otras.

La responsabilidad por la calidad se convierte en una realidad cuando tanto la gerencia como los trabajadores la asumen como una responsabilidad indelegable. En el desarrollo de esta tarea se deben salvar muchos obstáculos a fin de convertir los propósitos y buenas intenciones en realidades palpables.

Políticas de calidad

Debido a que la alta gerencia es quien tiene la responsabilidad de establecer y hacer cumplir las políticas de calidad que en relación con la obtención y aseguramiento de la calidad se dictan, debe tomar las medidas necesarias para que ésta sea definida, entendida, implementada y mantenida¹.

En el establecimiento de las políticas de calidad en una empresa se deben tener presentes, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), *Sistemas de Calidad: Lineamientos para la gestión de calidad en empresas de servicios*. Bogotá, ICONTEC, norma No. 10004, 1989, p. 7.

- La posición en el mercado en lo que tiene que ver con el nivel de calidad, es decir, si se desea conseguir la hegemonía absoluta, si se desea compartirla, si se desea enfrentar la competencia, o si sólo se desea alcanzar un determinado nivel de calidad.
- Las relaciones con los clientes, incluyendo la ética de anunciar el alcance verdadero de las garantías del producto y la rigidez o flexibilidad al compensar reclamaciones por defectos que hacen los clientes.
- La aptitud de adaptación para reconocer y satisfacer las necesidades de calidad del cliente.
- La clase de relaciones que desea establecer con los proveedores.
- Amplia aplicación de métodos impersonales de supervisión como informes, presupuestos, gráficos, controles, etc., en lugar de la supervisión personal.

Por otro lado, la alta gerencia debe definir objetivos de calidad que tengan relación con los elementos claves del desempeño, seguridad y confiabilidad tanto del producto como del servicio.

Recurso humano

Las personas pueden considerarse el recurso más valioso de una organización ya que si se trata de una empresa de producción son ellas quienes posibilitan la fabricación de un bien óptimo y si se trata de una empresa de servicios su papel es aún más trascendental, pues son quienes directamente producen el servicio. A este respecto, la dirección debe proporcionar un ambiente de trabajo que fomente la excelencia y las relaciones de trabajo seguras, estables y armoniosas, garantizando al mismo tiempo que los materiales, equipos, instrucciones y supervisión faciliten el crecimiento y desarrollo de los empleados. Los métodos consistentes y creativos pueden formar la base para la motivación de todo el personal y asegurarse así la comunicación efectiva a nivel interno.

La transformación que se requiere en el estilo de dirección obliga a que el directivo ejerza el liderazgo con base en los aspectos culturales de su organización (los valores), que él mismo puede contribuir a crear, a fin de conseguir lo que se propone.

A este respecto, se pueden tener en cuenta ciertas acciones necesarias para avanzar en el camino del liderazgo a saber:

- Realizar un verdadero esfuerzo para comprender a los subordinados, conociendo sus puntos fuertes y débiles.
- Ubicar a las personas en los puestos que mejor se adaptan a su perfil.
- Fomentar el trabajo en equipo entre colaboradores.
- Administrar efectivamente el tiempo estableciendo prioridades y fechas límite.

- Mantener a los empleados con una carga de trabajo completa, pero no excesiva.
- Mantener informados a los colaboradores sobre los aspectos más amplios del funcionamiento de la empresa.
- Ser accesibles y sensibles a los problemas para resolverlos antes de que surja la insatisfacción y la frustración.
- Asegurar que los trabajadores más destacados sean visibles para la alta dirección.
- Guiar sin dominar, desarrollando las potencialidades de los miembros del equipo.
- Favorecer el crecimiento y el desarrollo individual, a fin de que los subordinados estén preparados para los ascensos y promociones.
- Involucrar a los empleados en la planificación, en la determinación y en la toma de decisiones que les afecten.
- Proporcionar retroalimentación a los subordinados sobre la marcha mediante valoración de su trabajo.

Además, el efecto que produce la movilidad entre los ejecutivos es un factor que afecta el desarrollo de la calidad total, ya que el establecimiento de un programa de esta índole va íntimamente ligado a un compromiso a largo plazo de los directivos y necesita que ellos tengan constancia con los propósitos que se fijan para desarrollarlo. Esta movilidad muchas veces crea ejecutivos que se orientan a la obtención de rápidos resultados y que no se comprometen de verdad con el futuro de las empresas, haciendo difícil el trabajo en equipo.

Información y comunicación

Es imprescindible para los ejecutivos descubrir la mejor forma de comunicarse efectivamente con sus colaboradores, ya que al explicarles las oportunidades y problemas de la empresa y las situaciones que afectan directamente al trabajador, este último tendrá la oportunidad de ver cómo su propio interés y su sentido de autosatisfacción se identifican con el éxito de la compañía.

Se necesita también que la comunicación vertical sea de doble sentido. Es preciso promover la generación de sugerencias por parte de los colaboradores, aceptando y aplaudiendo las contribuciones. A través del reconocimiento tanto trabajadores como directivos se sienten satisfechos y orgullosos de su trabajo. Además se debe prestar atención a la comunicación horizontal fomentando y promoviendo la colaboración entre secciones.

Es importante ver como las empresas sobresalientes tienen una vasta red de comunicaciones informales y abiertas, ventaja que no viene sola ya que una comunicación rica origina más acción, más

aprendizaje y una mayor capacidad de estar al frente de todas las actividades.

Aspectos sobresalientes de las experiencias colombianas estudiadas

En Colombia son realmente muchas las empresas que se han ido acoplado a los conceptos de control total de calidad. Algunas ya cuentan con programas muy estructurados y en pleno afianzamiento y otras hasta ahora están en la tarea de crear un clima propicio para comenzar la capacitación y concientización de las directivas sobre distintos tópicos relacionados con esta nueva corriente administrativa y la manera como ella puede ser aplicada a su caso en particular.

Para corroborar de alguna forma este hecho se presentarán aspectos de carácter general de tres empresas colombianas que cuentan con programas de control total de calidad en diferentes niveles de desarrollo, dos del sector servicios (Adpostal y Hotel Bogotá Royal) y una del sector productivo (Carvajal S.A.).

Administración Postal Nacional, ADPOSTAL

Al hablar de calidad en el servicio postal estamos hablando de calidad en cada uno de los procedimientos involucrados en el manejo de la correspondencia, conducentes a obtener resultados que evitan la mala clasificación y las demoras injustificadas en la prestación del servicio, que perjudican la imagen de la empresa y que causan otros perjuicios como pérdida de clientes y la disminución de ingresos. Éste es sólo uno de los factores que afectan la calidad del servicio postal ya que existen muchos otros dentro y fuera de la empresa.

Por esta razón, en este caso la calidad se logra cuando se dominan los procedimientos y en general la manera de prestar el servicio; por tanto, es necesario prevenir los errores detectándolos antes de que ocurran y buscando las causas que los originan.

La tarea de desarrollar e implantar un programa de este tipo en una empresa del Estado no es algo fácil, pero en Adpostal se ha logrado gracias al compromiso de uno de sus directivos, quien no sólo asumió el reto de acoplar la filosofía del control de calidad a la prestación del servicio postal, sino que además ha tenido que luchar contra barreras como la apatía de los funcionarios, el tamaño de la empresa, su carácter de empresa pública, por sólo nombrar algunas.

Así, Adpostal se ha visto en la necesidad de reevaluar algunos conceptos que estaban muy arraigados en la organización. Tal es el caso del cambio que se ha hecho de usuario a cliente, ya que un usuario es aquel que no tiene opciones entre las cuales elegir y por tanto debe aceptar el servicio ya sea bueno o malo, mientras que un cliente puede escoger la mejor opción de las presentes en el mercado. Este es un aspecto que tiene especial importancia para Adpostal, ya que teóricamente es monopolio, pero en realidad

existen múltiples empresas que en la actualidad compiten con ella brindando al consumidor una gama extensa de servicios de correspondencia con mayor eficiencia, logrando captar una porción más amplia del mercado.

Al contrario de lo que ocurre en un proceso de producción, donde se pueden tomar muestras de los productos y rechazar las unidades defectuosas; en una empresa de servicios encontramos que la producción y el consumo son procesos simultáneos que ocurren en un mismo lugar o, como ocurre en el servicio de correos, en diversos lugares siendo ejecutados por variadas personas².

Cuando se comenzó con las charlas de información, se debía lograr que cada miembro de la empresa tuviera un concepto claro y unificado de lo que ésta pretendía lograr con el programa de calidad y cuáles eran los elementos que se involucraban dentro del concepto de calidad para la misma, pero esto era realmente difícil de lograr debido a que existe un elemento adicional que es la idiosincrasia propia de cada funcionario que presta el servicio. Ésta es tan sólo una muestra de lo que la empresa ha tenido que superar para hacer realidad la calidad en el servicio postal, pero es reconfortante saber que se han logrado superar muchas de ellas y que se sigue avanzando con pasos firmes hacia el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

Ésta es la circunstancia que fundamentalmente dificulta el concretar planes de acción para desarrollar el control de calidad en la industria de servicios, pues debe existir la seguridad de que decenas de personas de la empresa se ciñan en general a las mismas normas, y que todas entiendan la concepción que la empresa tiene de la calidad, se sientan comprometidas y manifiesten su interés por ella.

Recalcando la importancia que tiene hoy en día la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes actuales y atraer a otros nuevos por medio de la calidad del servicio que ofrece, se han emprendido varias acciones tendientes a mejorar los servicios que Adpostal ofrece.

Para lograr este objetivo se ha hecho una revisión minuciosa del "manual de procedimientos", el

cual se había convertido en una camisa de fuerza que impedía realizar los cambios necesarios. Se revisaron las etapas de prestación del servicio: admisión, curso y entrega, y se encontró que el punto crítico era la entrega debido a que en esta etapa se generaban más demoras. Se determinó que la responsabilidad de los errores que al respecto se cometían no eran de responsabilidad del cartero, sino que existían fallas en los procedimientos.

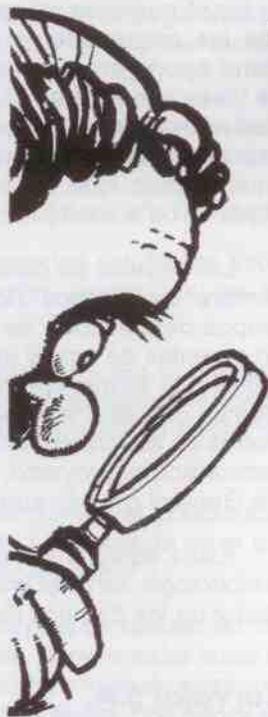
En segunda instancia se están tratando de adaptar los servicios que tradicionalmente ha ofrecido Adpostal a los requerimientos actuales de los clientes y se han incorporado nuevos servicios, dando así respuesta a las crecientes necesidades que con relación al servicio de correos se han venido desarrollando en el mercado.

Existen elementos de vital importancia que deben ser considerados al momento de iniciar una acción formal en búsqueda del aseguramiento de la calidad, consideremos algunos de ellos que tienen relación directa con el servicio postal propiamente dicho.

Una de las particularidades del servicio postal es que se suministra en un tiempo real ya que no puede producirse con anticipación a la demanda del cliente. También se debe tener en cuenta que el servicio es entregado por medio de un representante de la empresa, quien tiene un contacto directo con el cliente; y que a diferencia de los productos, que tienen características tangibles, el servicio es visto como algo totalmente intangible.

De acuerdo con lo anterior, en el servicio postal se pueden medir directamente algunas características propias del servicio, sin necesidad de involucrar directamente al cliente, entre ellas: cantidad de correspondencia encaminada erróneamente, tiempos de encaminamiento, demoras, etc., lo cual está reflejando los problemas internos; colocación incompleta de la información requerida para encaminar la correspondencia, en cuyo caso se muestran problemas relacionados con la falta de información por parte de los clientes. Pero otras sólo se pueden medir indirectamente, recurriendo a la evaluación subjetiva del cliente; por ejemplo el cliente entra a calificar el comportamiento del cartero, la atención prestada por un funcionario en ventanilla, la presentación de la oficina, etc.

Es por la complejidad misma de la prestación de un servicio que la calidad debe ser medida tanto en relación con características cuantitativas como cualitativas. En la generalidad de los casos el control de la



2. Entrevista personal con Julio César Torres, Director del Departamento de Movilización, Adpostal. Bogotá, 3 de noviembre de 1992.

calidad del servicio puede lograrse sólo mediante el control del proceso de ejecución del mismo, y a través de la influencia que sobre las actitudes y comportamientos de todas las personas involucradas en la prestación del servicio, tenga la filosofía del control total de la calidad.

Dentro de las actividades de administración y gestión que la empresa debe desarrollar se encuentran el establecimiento de políticas y objetivos de calidad. Fundamentalmente en Adpostal la alta dirección ha manifestado su apoyo al programa de calidad que se viene adelantando, se ha autorizado la implantación del programa facilitando la introducción del mismo a todos los empleados a nivel nacional, permitiendo así mismo la toma de conciencia sobre la importancia de la calidad para la empresa.

De otro lado se ha adoptado un nuevo manual de funciones que permite actualizar los procedimientos de recepción del correo y agilizar la atención al público, además se han flexibilizado las relaciones entre los jefes y los demás funcionarios, logrando un acercamiento benéfico para la empresa y de igual forma para el clima organizacional.

Hotel Bogotá Royal

El objetivo fundamental del Hotel Bogotá Royal es satisfacer las necesidades del huésped sin importar muchas veces el costo del servicio: su modelo operativo consiste en lograr que el huésped lo considere como "su casa lejos de casa". La imagen del hotel está dada por dos principios fundamentales: el perfeccionismo de su operación y el éxito en el manejo de las relaciones humanas con sus empleados.

Se considera fundamental, para el logro de los objetivos del hotel, la participación decidida de todos sus colaboradores en cada área de trabajo y en la solución de problemas que afectan sus actividades diarias.

El producto del hotel es el servicio y es precisamente el servicio que brinda a los huéspedes, lo que ellos evalúan. Por tanto, su filosofía administrativa es la "búsqueda de la excelencia" representada en la forma como los empleados, a todo nivel, se esfuerzan por transmitir a los huéspedes la acogida, familiaridad y atención que aquéllos recibirían en su propia casa.

En realidad, el negocio de la hotelería está basado en la "magnificación de trivialidades", es decir, asegurar a los huéspedes un modelo de excelencia en el servicio. Esto implica mucho más que darle una calurosa bienvenida, convenientes facilidades, buena cocina, servicio cortés, etc. Ante todo se debe tener la cooperación de un equipo de trabajo unido y bien motivado; un estándar básico de la filosofía de operación será nunca decir "no" a la solicitud de un cliente.

El programa de calidad total dentro del Hotel Bogotá Royal ha alcanzado en poco tiempo un gran desarrollo gracias a que cuenta con el apoyo y el compromiso de la gerencia quien, además de verla como una ven-

taja competitiva, la asume como un estilo y una forma particular de prestar los servicios hoteleros.

Cuenta además con un departamento que tiene a su cargo el desarrollo de las actividades de calidad, denominado "departamento de mejoramiento continuo"; sin embargo, esto no resta responsabilidades a los demás departamentos de la organización, los cuales deben comprometerse con el logro de los objetivos de calidad que se han fijado para su área.

Desde la apertura del hotel se ha inculcado la filosofía de la calidad total en todas las personas de la organización y se han apoyado e impulsado las actividades de círculos de calidad y los equipos de mejoramiento. Los primeros están integrados por personal de base y su objetivo es desarrollar proyectos, mientras los segundos integran personal de diferentes niveles y se concentran en la solución de problemas.

El plan de sugerencias, *ideas para la excelencia*, se lanzó como un mecanismo de participación de todos los colaboradores (excepto jefes y gerentes) y como aporte en el proceso de calidad total a través de ideas sencillas y aplicables en beneficio del mejoramiento de la calidad en el servicio que se ofrece. Las ideas pueden presentarse individualmente o en equipo, cada idea se evalúa en un comité y el concepto se da a conocer a cada participante.

Los círculos de calidad, que en el hotel reciben el nombre de *Equipos Royal*, están conformados por grupos de personas de una misma área (exceptuando gerentes de área y jefes de departamento), que se reúnen de forma voluntaria para solucionar los problemas que se presentan en su área, o a diseñar proyectos de mejora en determinados aspectos. Una vez concretado el proyecto, éste se presenta a la Gerencia General para su aprobación.

Estos equipos trabajan bajo unas políticas y una metodología establecida en el manual del líder y facilitador de los *Equipos Royal*³.

Carvajal S.A.

Carvajal S.A. es una multinacional colombiana que cuenta aproximadamente con 70.000 trabajadores. Dentro de sus actividades podemos señalar: la comercialización de productos manufacturados por importantes casas nacionales y extranjeras, la impresión, la producción de artículos de papelería, la transformación del papel y del plástico, la fabricación de plásticos termoformados para empaques, la producción de artículos para oficina y escolares (*folders*, carpetas, formas para contabilidad, pastas de argolla, elementos para dibujo), ensamble de computadores, mercadeo de obras de arte litográficas, producción de sistemas eléctricos como circuitos cerrados de televisión, sistemas de intercomunicación y telefonía, fotocopiadoras, entre otras.

3. Entrevista personal con Janeth Chávez, gerente del departamento de mejoramiento continuo, Hotel Bogotá Royal. Bogotá, 29 de octubre de 1992.

Para Carvajal la calidad significa hacer las cosas bien desde el primer momento y es su mejor estrategia para mantener y mejorar su posición en el mercado con el propósito de asegurar y garantizar la plena satisfacción de sus clientes, el crecimiento de la empresa y el desarrollo del personal que la integra.

El hecho de que Carvajal no sea monopolio, ha significado que piense en cómo ser más competitivo. Esto dio origen a la idea de la calidad en la que al inicio se tuvieron en cuenta sólo aspectos técnicos a través de los cuales se trataba de cumplir con las especificaciones del producto y con las del proceso de producción. Pero el interés constante por mejorar y ser superiores les permitió implementar poco a poco la filosofía del control total de la calidad con la que la organización fortalece su compromiso con la calidad en todos los niveles, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente externo e interno.

Esta empresa ve el control total de la calidad como una filosofía administrativa de carácter permanente y le otorga una dimensión en la que los ideales puedan llevarse a la práctica⁴.

Carvajal considera que es ventajoso llevar a cabo el control total de calidad por las siguientes razones:

- Es un medio para lograr el mejoramiento continuo.
- Da la seguridad de alcanzar los resultados esperados como la satisfacción sistemática de las necesidades del cliente.
- Se logra humanizar la administración al utilizar la capacidad pensante de los individuos y le crea a la empresa el interés de estimular el desarrollo de esa capacidad.
- Su aplicación beneficia al cliente, al colaborador y a la empresa generando un ambiente en el que todos trabajan en el mismo sentido.

La aplicación de los conceptos de calidad en una empresa como ésta, se puede llevar a cabo tanto en los procesos de producción como en los de mercados y ventas. Aunque en Carvajal se utilizan con mayor énfasis las herramientas estadísticas para el control de la calidad de sus productos, también hace uso de métodos menos formales como "la oficina del cliente y del proveedor", en donde por medio de comunicación telefónica se escuchan los reclamos y sugerencias.

Reflexiones finales

A lo largo del presente artículo se ha hecho énfasis en la importancia que tiene comprender y poner en práctica cada uno de los conceptos, técnicas y procedimientos que dentro del marco del control total de calidad se aplican, ya que así se garantiza que los resultados obtenidos serán los mejores y beneficiarán no sólo a la empresa y al personal que la integra, si-

no además a su entorno incluyendo allí tanto clientes como proveedores y distribuidores.

De otra parte como se ha podido observar en la presentación de los casos, la idea de desarrollar programas de control total de calidad ha surgido de manera distinta en cada una de las empresas estudiadas, pero la razón principal por la cual se asume el reto de llevarlos a cabo es "el cliente". La permanencia de la empresa en el mercado depende hoy de su acierto para satisfacer las necesidades del consumidor desde una perspectiva cada vez más amplia, ya que él espera tanto de productos como de servicios la mayor cantidad de beneficios posibles. Con ello pierde importancia el precio en la decisión de compra y gana peso la calidad.

Cabe anotar que aún cuando los conceptos de calidad total son aplicables a toda organización se debe tener en cuenta que cada empresa tiene características particulares que deben ser consideradas en el momento de implantar un programa de control total de calidad, en particular con respecto a la cultura organizacional.

Es importante recordar que en la muestra de empresas se encuentran dos pertenecientes al sector servicios: el Hotel Bogotá Royal, empresa privada que hace parte de la cadena de hoteles Royal y que nació con la filosofía de la calidad incorporada a todas sus actividades, y la empresa estatal Adpostal la cual adoptó dicho programa como una estrategia para lograr ser más competitiva, debido a que su carácter de monopolio lo perdió hace mucho tiempo y las empresas que ofrecen este tipo de servicios han crecido en los últimos años tanto en número como en tamaño. De otro lado se ha incluido la empresa Carvajal S.A. que además de ser una empresa de producción que cuenta con un programa de calidad, tiene una estructura compleja de comercialización para su extensa gama de productos, mediante la cual ofrece a sus clientes servicios adicionales a ellos garantizando una mejor atención.

Al examinar la manera como se ha logrado el compromiso de la alta dirección con el programa de calidad en cada una de las empresas de estudio, se puede corroborar que éste es un factor de éxito o mejor aún un requisito indispensable para que un programa de esta índole pueda ser desarrollado a satisfacción.

En el caso del Hotel Bogotá Royal se puede resaltar el hecho de que mucho antes de que se abrieran sus puertas al público ya se había tomado la calidad como elemento integrante de cada una de las actividades relacionadas con la prestación de los servicios.

Es fácil identificar el liderazgo asumido por la gerencia del hotel, debido a que es ella quien programa y realiza reuniones en las cuales se estudia y analiza literatura relacionada con temas de calidad, gerencia del servicio, etc., lo cual contribuye a que el personal no pierda interés en el tema y se generen nuevas ideas para el logro de la excelencia del servicio.

4. Departamento Nacional de Planeación. *Gestión de calidad y productividad como estrategia de desarrollo*. Cartagena, Seminario Internacional, 1990, p. 214.

En cuanto a Carvajal S.A. se puede ver que la iniciativa tanto de crear como de desarrollar el programa de control total de calidad ha estado en manos de la gerencia directamente, lo cual ha garantizado la continuidad del programa. También es importante resaltar la manera como éste ha evolucionado. Cuando comenzó se ocupaba de las labores de control estadístico de los procesos, pero hoy en día cobija también las actividades de comercialización, lo cual ha requerido ampliar los conceptos y técnicas aplicables a dichas actividades dentro del marco de la calidad total. El liderazgo ha permitido que todas las actividades establecidas para el desarrollo del programa sean realizadas de manera adecuada y permanente a lo largo y ancho de toda la organización, creando conciencia en cada miembro acerca de la importancia del logro de la calidad.

En Adpostal lograr el compromiso de la dirección general con el programa ha sido difícil, en primera instancia porque la idea de establecer un programa de esta índole no surgió en la empresa y en segunda medida porque no se puede asegurar su continuidad, ya que se debe lograr que cada nuevo funcionario que asuma la dirección general se entere, entienda y apoye las actividades que se están llevando a cabo con el propósito de garantizar la permanencia del programa. Esta circunstancia ha hecho difícil mantener el interés del personal y por ende se ha retrasado la realización de actividades que permitan obtener un mayor compromiso del mismo con el logro de la calidad.

Un aspecto a tener en cuenta cuando una empresa desea establecer un programa de control total de calidad es el de disponer de los recursos necesarios para hacerlo. Este punto hace referencia a los medios tanto para poner en marcha un programa de esta índole, como para poder cumplir con los objetivos y políticas de calidad una vez han sido establecidos.

Tomando a Adpostal en el contexto arriba mencionado, se observa que su rígida estructura de empresa estatal ha entorpecido en parte los logros que se obtenían en cuanto a la calidad y la imagen de empresa renovada y eficiente que pretendía mostrar a los clientes. Este aspecto se ha visto reflejado en la dificultad para contratar nuevo personal calificado, para la compra de equipo y hacer frente a la creciente demanda originada por el esfuerzo publicitario emprendido por la empresa con el fin de renovar su imagen en el mercado y dar a conocer al público en general sus nuevos servicios.

El caso del Hotel Bogotá Royal es muy diferente al anterior, ya que sus recursos están dispuestos de tal forma que se puedan satisfacer de manera óptima las necesidades de sus clientes (los hombres de negocios). De esta manera, el hotel cuenta con toda la infraestructura necesaria para hacer atractivos sus servicios en el mercado objetivo, por ejemplo sistemas de comunicación a nivel nacional e internacional, servicios de información comercial, salones de convenciones, personal capacitado (multilingüe), etc. Uno de los aspectos a resaltar es que su estructura administrativa es lo suficientemente flexible como pa-

ra atender a las diferentes necesidades de los huéspedes; por ejemplo, se optó por contratar el servicio de lavandería con otra empresa debido a que el hotel no contaba con los medios para ello; de esta manera se ha podido ofrecer un excelente servicio a los huéspedes. Gracias a la asesoría que el hotel brinda a sus proveedores, se ha logrado que ellos asimilen y apliquen a sus propias empresas elementos claves de calidad, lo cual garantiza al hotel obtener excelentes productos y servicios de sus proveedores.

Carvajal S.A., con su carácter de empresa de producción exitosa, ha logrado aprovechar al máximo su infraestructura y la aplicación de su programa de calidad, no sólo para ofrecer productos que satisfagan las expectativas del mercado sino ampliando su línea de acción con el ofrecimiento de una vasta gama de productos y de servicios adicionales, que se dan al cliente desde las oficinas de ventas en la mayor parte de ciudades del país y también en el exterior. La óptima utilización de sus recursos se ve reflejada en todos sus productos, pero en especial en uno de ellos con el cual la empresa es muy conocida a nivel internacional: la producción de libros infantiles animados.

Otro aspecto importante es la necesidad de hacer un seguimiento de los logros y avances que se han obtenido con el programa de calidad, con el propósito de establecer ajustes que permitan optimizar los recursos y ofrecer un producto o servicio de excelente calidad. También se debe llevar un control sobre la evolución del programa, con el fin de ir desarrollando las diferentes etapas del mismo para lograr que la calidad se haga extensiva a toda la empresa, y en general a los factores que afecten su desempeño (proveedores, distribuidores, clientes, etc.). Este control es necesario para mantener una filosofía de mejoramiento continuo.

En Adpostal, las actividades realizadas dentro del programa han permitido la reestructuración y adecuación de los servicios de acuerdo con las nuevas necesidades de los clientes, logrando simultáneamente que la empresa pueda hacer frente a la competencia que representan las empresas de servicios paralelos. El establecimiento de controles es mucho más sencillo en empresas de producción que en empresas de servicios, por lo cual Adpostal ha diseñado una serie de mecanismos que hagan posible establecer la forma como el servicio ha sido prestado y de igual manera se facilite el tomar acciones correctivas cuando así se requiera.

El Hotel Bogotá Royal presenta el mismo inconveniente en el momento de controlar la calidad de su servicio, pero ha hecho uso de ciertos parámetros que le permiten ejercer control y que hacen parte de su "programa de garantía de calidad" junto con aspectos clave como la estandarización, el aseguramiento externo de la calidad con proveedores y subcontratistas, la medición de la calidad, la evaluación del servicio, el plan de sugerencias, etc., cada uno de los cuales busca a su manera mantener un control sobre la prestación del servicio y reflejar el de-

sarrollo del programa en la adecuada satisfacción de las necesidades de los clientes.

Carvajal por el contrario puede utilizar más fácilmente los métodos estadísticos en el control de la calidad de sus productos; pero este hecho no le limita la posibilidad de hacer uso de herramientas administrativas con el propósito de conocer los avances logrados en la aplicación del programa de calidad.

Además se debe resaltar la importancia que tiene dentro de este proceso la capacitación del personal, ya que es la forma más efectiva de lograr la integración y el compromiso de todo el personal con las actividades que se lleven a cabo para el logro de la calidad. Se requiere que todos los miembros de la empresa entiendan y apliquen los conceptos y técnicas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio, de tal manera que el proceso de cambio generado por el programa se vea reflejado en la forma de hacer las cosas cada día.

Es una realidad que el desarrollo del personal trae innumerables beneficios para la empresa, pues de ellos surgen las mejores ideas para el mejoramiento de los procesos y procedimientos, de los productos o servicios y la manera como son prestados.

Es así como en el Hotel Bogotá Royal el personal de todos los niveles es muy receptivo en cuanto a las dificultades que se presentan durante la prestación de los servicios. Con amabilidad y diligencia se encuentran siempre dispuestos a resolver los problemas y con su actitud logran construir una imagen más sólida de la empresa, superando de paso las deficiencias del sistema, teniendo siempre en mente que lo importante no es quién tuvo la culpa sino que acciones se deben realizar para que no se presente nuevamente dicho problema. En esta empresa todo el personal conoce exactamente lo que significa el hecho de que un huésped quede totalmente satisfecho por servicios prestados en el hotel durante su estadía.

El trato del personal con los clientes es mucho más notorio e importante cuando se trata de la prestación de servicios, por ejemplo, en el caso de Adpostal se ha resaltado la importancia real que tienen los carteros en la prestación de los servicios postales, pues son ellos quienes pueden servir de enlace entre el cliente y la entidad —el cartero es tal vez la única persona con quien el cliente tiene contacto directo—. De igual manera ocurre con los funcionarios que atienden a los clientes en las ventanillas, quienes deben estar capacitados para responder cualquier inquietud que les presente un cliente, con relación a los nuevos servicios que la entidad ha creado para cubrir las necesidades de los clientes. Estos ejemplos muestran cuán importante es que se establezcan políticas relacionadas con la capacitación del personal en materia no sólo de calidad sino de conocimiento amplio de la entidad y de los servicios que presta, para que puedan orientar a los clientes sobre éstos.

Con relación a Carvajal S.A., los cursos de capacitación que se realizan de forma constante en la empresa muestran el interés de las directivas por el desarrollo de sus empleados, y compromete a los mismos en la formación de grupos de mejoramiento, círculos de calidad, etc., lo cual es de vital importancia para lograr su objetivo principal: "la búsqueda de la calidad".

Finalmente, se puede hablar de la importancia que ha tomado a nivel nacional la aplicación de la calidad como una filosofía empresarial y como una estrategia para hacer frente a la apertura económica y a los requisitos que en cuanto a la certificación de calidad son exigidos hoy para acceder a los mercados mundiales; tal es el caso del mercado creado por la Comunidad Económica Europea, la cual ha estructurado una serie de reglamentaciones en donde uno de los requisitos más importantes para la comercialización son las certificaciones de calidad y el cumplimiento de normas técnicas internacionales. De igual manera, ocurre en los bloques comerciales de América y Asia ○

ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

	ADPOSTAL	BOGOTÁ ROYAL	CARVAJAL
Especificación del servicio o producto que presta.	Instituto público descentralizado que se encarga del manejo íntegro de la correspondencia nacional e internacional.	Hotel cinco estrellas que hace parte de la Cadena de Hoteles Royal. Enfocado a la comunidad de negocios a nivel nacional e internacional, centro de negocios e información.	Multinacional colombiana que comercializa productos manufacturados, produce artículos de oficina, artículos plásticos, ensamblaje de computadores, sistemas de telefonía, entre otros.
Razón por la cual la empresa se involucra con calidad total.	Mantenerse en el mercado. contrarrestar la competencia de los correos paralelos.	Nace con el hotel, hace parte integral de todas las actividades que allí se desarrollan.	Con el propósito de ser competitivo y para garantizar la calidad de sus productos y servicios.
Definición particular de la calidad	Controlar los procedimientos involucrados en el manejo de la correspondencia.	Brindar al huésped un excelente servicio.	Hacer las cosas bien desde el primer momento, estrategia para mejorar su posición en el mercado y asegurando la plena satisfacción de sus clientes, el crecimiento de la empresa y el desarrollo del personal que la integra.