

2.2 Planificación de la Calidad



Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es un tema fundamental. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación. En la planificación estratégica es fundamental fijar los valores de la organización. Los valores son la convicción básica de que una forma de conducta o comportamiento específicos son preferibles a

otros. Por tanto en una organización que pretenda la excelencia deberá fijarse como uno de sus valores trascendentes la calidad total y su mejora continua.

La planificación concebida como la selección de misión y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos debe tener en la calidad un punto de referencia. Cuando de objetivos de calidad se trata, la norma ISO 9004 define los objetivos de calidad como elementos fundamentales de calidad, tales como la aptitud para el uso, función, seguridad y confiabilidad. Además, menciona el cálculo y la evaluación de los costes asociados con todos los objetivos de calidad. Continúa sugiriendo que los objetivos específicos de calidad se documenten y sean consistentes con la política de calidad, así como con los otros objetivos de la organización.

El requerimiento de definición de los objetivos es uno de los más importantes requerimientos. Sin objetivos de calidad no existe ninguna meta que alcanzar, el sistema se paraliza, no existe ninguna mejora y no se tienen indicaciones de si se están haciendo bien las cosas. Hay dos tipos de objetivos de calidad, los que sirven para el control de calidad y los que sirven para el mejoramiento de la calidad.

Si bien la Dirección es la responsable por la planificación y fijación de objetivos, debe lograrse la participación plena de todo el personal de la empresa a los efectos de comprometerlos con la consecución de tales objetivos. Siempre debe recordarse que no hay compromiso sin participación.



Otros componentes de la administración estratégica

La Organización

Consistente en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de la organización. Así toda organización crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la



organización se descomponen o diferencian. Esto se llama complejidad. En segundo lugar tenemos el grado en que se usan reglas o procedimientos, llamándose al mismo formalismo. Y por último tenemos la centralización, la cual se refiere al punto donde radica la autoridad para la toma de decisiones.

Entre los tipos de complejidad tenemos que diferenciar la horizontal, de la vertical y la espacial. Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros de la organización se comuniquen y que la administración coordine sus actividades. Cuando las organizaciones tienen problemas de coordinación porque los contadores de costos no pueden comprender las prioridades de los ingenieros industriales o porque el personal de mercadotecnia tiene metas que se oponen a las del personal de créditos, la fuente de los problemas son las diferencias horizontales. Superar este inconveniente implica derribar los muros, superar la estructura de silos y concentrarse en el producto o servicio en lugar de las funciones.



En muchas oportunidades está complejidad horizontal se ve incrementada por la competencia intergrupala. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias normas y metas, empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen, convirtiéndose así en una carga para la organización. El gran problema es entonces cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o la necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional.



Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidades de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales. Es mucho más probable que la información se distorsione o malinterprete si tiene que pasar por ocho o diez

niveles de la jerarquía administrativa que si sólo tiene que pasar por dos o tres niveles. De ello se concluye que las organizaciones que persiguen la competitividad deben disminuir el nivel de jerarquías al mínimo.

En cuanto a las diferencias espaciales, éstas se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control. ***Una organización que persigue el máximo de calidad está obligada a la descentralización y el empowerment¹⁷ como forma de superar este tipo de complejidad.***

El segundo componente de la estructura es el formalismo. Este término se refiere al grado de *estandarización de los trabajos de la organización*. Es obvio que una organización que persigue la calidad deberá estandarizar su producción tanto de bienes como de servicios.

El término centralismo se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de niveles bajos, la organización es centralizada. Una organización moderna que persigue la calidad y satisfacción de los consumidores debe perseguir el mayor nivel de descentralización posible, siendo ello conducente con las prácticas de las actividades de grupos pequeños, como el caso de los Círculos de Control de Calidad.



Ello es así pues en una organización descentralizada se pueden tomar medidas más rápidas para resolver problemas, siendo mayor el número de personas que realizan aportaciones a la hora de tomar decisiones, siendo al mismo tiempo menos probable que los empleados se sientan ajenos a quienes toman las decisiones que afectan a los niveles de calidad.

El análisis de cada tipo de organización en función a los productos o servicios que genera, determinará los niveles y tipos de: complejidad, formalismo y centralización que se requieran para el logro del más alto nivel de calidad y satisfacción de los clientes, haciendo un uso óptimo de los recursos.

La Dirección

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad y productividad.



Cuando de dirección de calidad se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos, pues como Juran comprobó, la parte más importante de los problemas, aproximadamente en alrededor de un 80%, está fuera del control de los trabajadores. Por tal motivo si los empleados realizaran siempre de la mejor forma su actividad, sólo desaparecería una quinta parte del total de los problemas. El porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos,

¹⁷ Empowerment: Implica dotar de responsabilidades a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta (Aún no se ha encontrado la palabra castellana adecuada)

métodos, sistemas, políticas, equipo, materiales, hechos que sólo los directivos pueden cambiar.

Mientras se continúe personalizando las dificultades, es decir, mientras sólo se atine a averiguar quién o quiénes son los culpables, las mismas seguirán existiendo, pues lo más probable es que las causas se encuentren no en la personas sino en el sistema. Culpar a los empleados es una estrategia poco eficaz para conseguir el mejoramiento; las grandes oportunidades, la mayor ventaja, consiste en mejorar los procesos de trabajo.

En una empresa industrial promedio que pretende la excelencia, deberá disminuirse los niveles de complejidad tanto vertical como horizontal, incrementar el formalismo a los efectos de una estandarización de su producción y, disminuir la centralización en las decisiones a los efectos de favorecer el empowerment (otorgamiento de poderes) y autocontrol.

El Control



El control de calidad es un proceso para mantener estándares, los cuales se mantienen mediante un proceso de selección, medida y corrección del trabajo, de modo que todos los productos o servicios que surjan del proceso cumplan los estándares.

El control de calidad debe efectuarse siguiendo los siguientes pasos:

1. Determinar qué parámetros deben controlarse o hacerse objeto de medición.
2. Establecer su grado de criticidad y, si es necesario, el control antes, durante o después de producir los resultados.
3. Establecer una especificación para el parámetro que se desea controlar que proporcione límites de aceptabilidad y unidades de medida.
4. Instalar, cuando corresponda y sea factible, un sensor en un punto apropiado del proceso que detecte la variación respecto de la especificación.
5. Recoger y transmitir los datos al lugar de análisis.
6. Verificar los resultados y diagnosticar la causa de la variación.
7. Proponer remedios y decidir la acción necesaria para restablecer el status quo.
8. Tomar las medidas convenidas y comprobar que se ha corregido la variación.



Es menester distinguir entre los controles de resultados y los controles de procesos. Los primeros verifican el resultado (variable o atributo) final de un proceso, sea éste un producto o servicio. En tanto que el control de procesos verifica tanto el funcionamiento de los procesos, cómo la calidad de los insumos. De tal forma, asegurando la calidad de los procesos y componentes, se asegura el resultado final.

Cuando de control se trata hay tres etapas a distinguir, la primera consiste en la recolección de los datos o mediciones, la segunda en el procesamiento, análisis e interpretación, y la tercera, en las medidas a adoptar para corregir las causas raíz de los problemas o desviaciones observados.¹⁸

2.2.1 Políticas y Objetivos de la Calidad

Políticas de calidad

Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en la consecución de los fines para los cuales está diseñada, atendiendo con ello las necesidades de sus clientes.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa. Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción. La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada producto, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al podio, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Calidad comprende la mejora continua. Pensemos en un excelente médico pero con conocimientos y tratamientos de hace ya veinte años atrás. Éste médico no les podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que ésta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad. De igual forma las empresas deben todos los días mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costos, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado.



¹⁸ http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total y <http://www.degerencia.com/mlefcovich>

Edificar la excelencia implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

- ✚ Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
- ✚ Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.
- ✚ Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a efecto de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
- ✚ Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.
- ✚ Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.
- ✚ Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.
- ✚ Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.¹⁹

El Director General de una empresa, o bien la Comisión de Dirección de cualquier organización, deben establecer las directrices adecuadas para la implementación de políticas de gestión integral de calidad, que permitan generar excelencia dentro de los procesos internos de la organización y en la prestación de sus servicios. Ello debe hacerse atendiendo a las circunstancias generales del entorno empresarial y a las condiciones particulares de desarrollo la empresa. Incluyendo en su diseño las opiniones generadas por los círculos de calidad o el Consejo de Administración de la misma.



No deben establecerse diferencias significativas entre calidad y compromiso hacia el ciudadano, hacia el entorno medioambiental y hacia sus profesionales. Hacerlo, sería como abordar de forma incompleta una visión de empresa de futuro, donde la calidad asistencial existirá si somos capaces de impregnarla de valores que sean

actitudes integradoras de nuevos paradigmas de vida, en los que el concepto salud será difícilmente aislable de su entorno.

Calidad es la forma de gestionar de forma integral nuestros procesos, es una manera de pensar y de actuar y se basa en los siguientes principios generales:

- El compromiso de mejora continua, prevención de riesgos laborales y de aspectos medioambientales.
- El acatamiento y cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicables.

¹⁹ http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total y <http://www.degerencia.com/mlefcovich>

- El establecimiento de un sistema de comunicación interno (Intranet) y externo (Web) para que el enfoque y despliegue de las acciones de mejora sea asumido por todos los miembros de la empresa y conocido por los ciudadanos.
- El fomento, entre el personal de la empresa, de una actitud de auténtico compromiso hacía la calidad en general y hacia el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en particular, de forma que haga posible la preocupación corporativa en todas las personas que forman la plantilla.
- La publicación de los resultados de sus objetivos particulares, de forma que pueda cuantificarse el compromiso por la mejora continua.
- La prevención y minimización de posibles causas de contaminación como consecuencia de las actividades y servicios realizados.
- La prevención y minimización de riesgos laborales fomentando la cultura preventiva.



Objetivos Generales

Hay cinco tipos de objetivos de calidad:

Objetivos para el funcionamiento del negocio, dirigidos a los mercados, al entorno y a la sociedad.

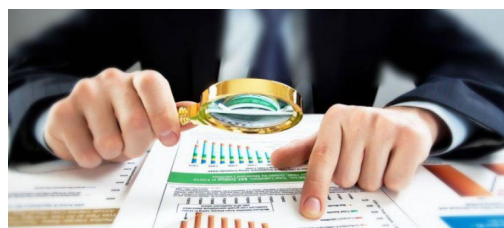
1. **Objetivos para el funcionamiento del producto o servicio**, dirigidos a las necesidades del cliente y a la competencia.
2. **Objetivos para el funcionamiento del proceso**, dirigidos a la capacidad, eficiencia, y efectividad del proceso, su utilización de recursos y su control.
3. **Objetivos para el funcionamiento de la organización**, dirigidos a la capacidad, eficiencia y efectividad de la organización, su sensibilidad al cambio, el entorno en que las personas trabajan, etc.
4. **Objetivos para el funcionamiento del trabajador**, dirigidos a las habilidades, conocimientos, capacidad, motivación y desarrollo de los trabajadores.
5. **Objetivos para la mejora continua**. La realización de los objetivos de calidad implica la necesidad de elaborar una Programa de calidad anual. El programa debe ser establecido e implementado en cada departamento o, en pequeñas empresas, un único programa que cubra a la organización en su totalidad.



Fijados los objetivos resulta crucial determinar las estrategias y tácticas para su consecución. Para ello es de importancia trascendente la inclusión de la calidad en los presupuestos con el fin de destinar las partidas necesarias para las actividades de prevención y evaluación. De nada servirá fijar objetivos si luego no se asignan recursos a los efectos de poder hacerlos realidad.

De los objetivos de calidad se desprenden las siguientes estrategias que establece la Gerencia para operarlos.

1. Establecer los medios materiales, técnicos y humanos y definir las responsabilidades, procesos, tareas, etc., que son necesarios para llevar a cabo la prestación de sus servicios con la calidad y seguridad requerida.
2. Potenciar el valor del cliente/usuario, adaptando los procesos del servicio a sus necesidades.
3. Fijar y desplegar objetivos aplicando indicadores idóneos de satisfacción de los usuarios, de forma que permitan establecer una base de partida para la mejora continua en todas las actividades y sus resultados.
4. Realizar sus procesos con un nivel óptimo de calidad, en condiciones seguras de realización, para su personal, clientes, contratistas/ proveedores, usuarios y comunidad, y que afecten mínimamente al medio ambiente.
5. Aplicar acciones de mejora mediante los sistemas de control, auditorias, análisis de resultados, revisiones sistemáticas, etc.
6. Reducir en nuestros procesos el consumo de recursos naturales y la generación de residuos con una gestión eficiente.
7. Mejorar la formación de los empleados, en los aspectos técnicos referentes a la prestación de los servicios, y en los métodos para la mejora de la calidad, respeto al medio ambiente y prevención de riesgos laborales con objeto de motivarlos y capacitarlos para lograr su implicación activa en la gestión.
8. Divulgar a los profesionales, suministradores y colaboradores para motivar su conciencia en materia de prevención de riesgos laborales y medioambientales; con la práctica de una política de comunicación y diálogo, suministrando información transparente de nuestras actividades en relación a la prevención de riesgos laborales y medio ambiente, tanto a nivel interno (trabajadores, directivos, clientes y proveedores) como externo (autoridades, grupos sociales interesados, medios de comunicación).



9. Revisar y optimizar periódicamente sus planes de autoprotección, midiendo su eficacia mediante simulacros.
10. Garantía de confidencialidad: todo el personal mantendrá la confidencialidad sobre los datos e informaciones obtenidos antes, durante y después de la prestación del servicio sobre cualquier usuario, enfermo o cliente y seguirá los criterios recogidos en las legislaciones pertinentes.

La Gerencia, planifica el desarrollo, seguimiento, evaluación y análisis periódico de estos objetivos con todos los Directores de Área, Líneas y los Directores de los Servicios Provinciales.

En las empresas existen Políticas de Calidad muy extensas y complicadas, en otras son tan breves que no se alcanza a comprender la importancia de su contenido.

No obstante es idóneo para cualquier organización formular en breves pasos la esencia de la estructura de una Política de Calidad y la información mínima que ésta debe de contener, buscando la facilidad de entendimiento y despertando el interés de todo el personal de la Organización.

La Política de Calidad de una empresa es un documento auditable, ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación, inclusive por el cliente; por este motivo este documento debe ser entendido y aprendido en todos los niveles: desde el personal operario / operador hasta los altos mandos (directores, gerentes, etc.).

Una Política de Calidad debe ejemplificarse como una "carta de presentación de una empresa" donde se exponen los puntos que se requieren para dar a conocerla. Respondiendo las siguientes preguntas: **¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo qué método trabajo?, ¿Cómo lo quiero lograr?** Estas 4 preguntas son la estructura que debe de llevar la carta de presentación ante el cliente, el cual al leer estos 4 puntos va a tener una idea muy clara de la empresa a la que está a punto de comprar productos o servicios.

Los 4 pasos esenciales para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

1. **¿A QUÉ NOS DEDICAMOS?** (¿a qué me dedico?) Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa.

EJEMPLO: En la empresa "mundo de plástico" nos dedicamos a la elaboración de plásticos de la más alta calidad

2. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** (¿Qué quiero lograr?) Es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa, promocionándose mediante el "efecto de ondas", un cliente satisfecho le comenta de tu buen servicio de 5 a 10 personas, pero cuidado, uno insatisfecho le comenta de tu mal servicio de 10 a 20 gentes los cuales comentaran lo mismo a otras.

EJEMPLO: buscando la completa satisfacción del cliente mediante productos que rebasen sus requisitos.

3. **NORMA DE APLICACIÓN** (¿Bajo qué método trabajo?) Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo.

EJEMPLO: *Buscando la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.*

4. **MEJORA CONTINUA.** Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, que es crecer y mejorar pero de forma imparabla, el estancamiento no permite nunca el logro de este objetivo.

EJEMPLO: *Mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.*

Une los 4 ejemplos y tendrás un ejemplo de una política de Calidad con los cuatro fundamentos para su elaboración.

Como definir los objetivos de calidad

Estas determinan la estructura que deben de tener los objetivos de Calidad de la organización.

La estructura tiene un papel fundamental en la implantación de objetivos ya que la medición de ellos depende de cómo estén estructurados, los objetivos juegan un papel fundamental para la Gerencia ya que la medición es en función (muchas veces) del costo.

Por lo tanto podemos definir un objetivo como una meta y una meta como un reto , siendo esto como algo que no he podido lograr sin embargo es algo que puedo y quiero (como empresa) llegar a lograr.

Todo objetivo debe contar con tres características para poder decir que el objetivo esta bien planteado.

1. **Claro**, el objetivo debe de ser bien definido, para que sepa exactamente que es lo que se quiere medir.

EJEMPLO: En "mundo de plástico" queremos lograr ventas mensuales a mayoreo del producto 5 Ton. y ventas a menudeo del producto 1.5 Ton.

2. **Medible**, el objetivo debe contener información numérica y en términos de tiempo para que pueda ser evaluado y determinar si al cierre del periodo se alcanzo a lograr lo que se estableció.
3. **Alcanzable**, significa que para poder escribir que las ventas serán de 5 Ton. es debido a que tal vez anteriormente ya he logrado vender 4.5 Ton. y ahora 5 Ton. es mi próximo reto o meta a lograr.

Para la buena implantación o seguimiento al sistema de calidad de toda empresa debemos de tener unos objetivos de calidad muy bien estructurados y claramente definidos.²⁰

Ejemplo de la unidad 2:

En una empresa de fabricación de juguetes ñEl Pinochoñ dos hermanos heredan de su padre una empresa dedicada a la fabricación de juguetes, que cuenta con dos sucursales una en el Distrito Federal, de la cual se responsabiliza Rosendo; y, la otra, en la ciudad de Monterrey, ahora a cargo de Perfecto.

Rosendo, al asumir su nueva actividad, emplea el criterio de dar órdenes a su personal, las que deben ser cumplidas sin ser analizadas. Al comprobar cómo sus órdenes siempre se concretan, cree que gana; pero, en realidad pierde, ya que su personal sólo realiza la misma actividad que le resulta posible: exclusivamente la que le ha encomendado su gerente.

En cambio, su hermano Perfecto dedica un tiempo inicial a estudiar técnicas de gerenciamiento por Calidad Total y, desde el comienzo de su gestión, se preocupa por consensuar el trabajo que se debe realizar en su empresa. Esto va permitiendo que su personal se involucre de modo máximo con la organización, que registra indicadores de crecimiento.

La clave más importante de la Calidad Total - **concebir a la gente como lo más importante de la organización y Compartir responsabilidades de organización**- nos ayuda a definir una organización formada por personas que se sienten seguras de sí mismas y de su jefe. Cuando jefes y supervisores sólo cuentan con conocimientos pobres respecto de la tarea que se desarrolla en la organización, tienden a basar los procesos comunicativos en órdenes a ser cumplidas; entonces- Como Rosendo en el testimonio- creen que ganan por que la tarea mandada fue, efectivamente, realizada pero, la realidad es que pierden, ya que el personal sólo realiza la acción indispensable y mínima como para cumplir con la orden y a ésta reducen sus potencialidades de intervención y de toma de responsabilidades.

Ahora, si la organización cuenta con supervisores seguros, que tienen en claro su responsabilidad de involucrar a la gente de indicaciones del tipo ñ¿Cómo se hace esto?ñ ya no por Órdenes-, cada miembro de la organización se ve involucrado en la búsqueda y en la concreción de soluciones que sí son reales, ya que se sustentan en la clave que expresa que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza. Se logra así un gano-ganas.

²⁰ http://www.wikilearning.com/politica_de_calidad_integral-wkccp-12231-3.htm