

SERIE CUADERNOS DE GESTION DE CALIDAD

Prof. José A Bonilla (UFMG/Brasil)

E-mail : bonilla.bhz@terra.com.br

ESTRUCTURA DE LA SERIE . Esta serie está compuesta por :

- Un artículo inicial sobre Proyecto de Gestión de la Calidad en la Administración Pública, ya publicado en esta página web.
- Cuatro artículos básicos sobre aspectos filosóficos, técnicos y humanos de la Gestión de la Calidad, ya publicados en esta página web.
- A partir de ahora, los artículos serán presentados en secuencia, abordando una área específica, la primera de las cuales estará constituida por la Subserie Gestión de la Calidad en el Servicio Público

GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO.

III) ALGUNOS CONCEPTOS ESENCIALES EN GESTION DE LA CALIDAD

Aspectos introductorios

En las últimas décadas la sociedad humana ha sufrido numerosos cambios, involucrando áreas económicas, tecnológicas, políticas, culturales, etc., que han transformado radicalmente la sociedad humana.

Así podemos registrar algunos de los más significativos de aquellos cambios, tales como:

- De una demanda superior a la oferta de productos, se pasó a la vice-versa: hay una oferta superior a la demanda, por lo que la competitividad pasó a ser factor fundamental.
- De una competencia escasa (por oferta reducida y por limitaciones oriundas del proteccionismo comercial) se pasó a la globalización de la economía.
- De pocas opciones (a veces sólo una) para un determinado producto o servicio, se pasó a un gran número de opciones.
- De información restringida, controlada por unos pocos, se pasó – por lo menos potencialmente – a un nivel de información casi ilimitado.
- El precio de los productos era formado sumando los costos a los lucros, por lo tanto no había el menos interés en reducir estos; inclusive cuando mayor fuese el costo, mejor, pues el lucro (estimado como un porcentaje del anterior) sería más alto. Hoy la situación cambió radicalmente, el precio es fijado por el mercado, por lo tanto la ecuación: **Precio = Costo + Lucro**, pasó para **Costo = Precio – Lucro**. De este modo la **reducción de los costos** pasa a ser herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización.

La respuesta global a estos cambios que, por otra parte, son generados a alta velocidad y que implican sobre todo en **clientes más exigentes**, es proporcionada por la Gestión de la Calidad Total, siendo que algunos de sus conceptos esenciales precisan ser analizados cuidadosamente antes de pasar para asuntos más detallados. Estos asuntos son: Control, Procesos, Productos, Clientes.

1.8.2 – Control

La palabra **control** tiene varios sentidos, pero generalmente ellos están centrados en la idea de dominar, inspeccionar o supervisar y todavía generalmente acompañados de una visión coercitiva. En Calidad Total, sin embargo, **controlar** significa simplemente gerenciar o administrar.

De acuerdo con Campos , el control de una empresa en términos de Calidad Total implica en la ejecución de dos acciones fundamentales: “**Rutina**” y “**Mejorías**”, recordando que cuando estas palabras son iniciadas con mayúsculas ellas dejan de tener el significado genérico con el cual están normalmente relacionadas y pasan a representar acciones administrativas específicas.

Así, “**Rutina**” implica en la conservación del modo actual de hacer las cosas, después que éstas pasaron por un proceso de estandarización o padronización. Esto significa que no es cualquier “modo actual” que será una “Rutina”. Con efecto, ella implica en un proceso estable; por lo tanto si él es de naturaleza inestable, será necesario primeramente colocarlo bajo control (estadístico) y solamente a partir de ahí es que la Rutina podrá ser instalada.

En resumen, mantener la “Rutina” es una salvaguardia contra cambios negativos en calidad intrínseca, costo, cantidad o plazo de producción, etc., que en el caso de suceder, podrán traer serios problemas para la organización. De este modo, las principales ventajas que se derivan de la “rutinización” de los procesos son representados por la **previsibilidad** y la **estabilidad**. Pero esto, siendo necesario no es suficiente, pues vivimos en un mundo muy dinámico: tanto puede acontecer con que un competidor desarrolle un proceso más adecuado (“mejor”), como que el propio cliente se vuelva más exigente.

En estos casos, la “**Rutina**” se presenta como insuficiente. Así, un nuevo objetivo debe ser erigido. Este nuevo objetivo recibe el nombre de “**Mejorías**”, las cuales involucran niveles de desempeño nunca alcanzados antes en la empresa.

La gama de acciones que puede involucrar el gerenciamiento de las “**Mejorías**” es casi infinito: creación de nuevos productos, servicios y mercados; aumento de productividad y lucratividad; reducción de costos, aumento de disposición de los empleados; reducción del ausentismo, rotatividad, etc.; aumento de la durabilidad y confiabilidad de los productos; aumento de la satisfacción de los clientes, haciendo caer el número de reclamaciones y devoluciones, etc.

Para utilizar el lenguaje de Deming , la “Rutina”, que involucra la creación y manutención de estándares, ataca las “**causas especiales**”. Ya las “Mejorías” corresponden a una modificación de las “**causas comunes**” (Esclarecimientos sobre el significado de ambos tipos de causas será dados en artículos posteriores).

Por ejemplo, en una escuela pública, mantener una tasa de alumnos repetidores estabilizada alrededor de 8 a 10 %, implica en una Rutina del respectivo proceso. Ya reducir

esta tasa a 5 %, debido a una estrategia didáctica más adecuada, correspondería a una Mejoría, Del mismo modo, en el sector administrativo, mantener una productividad de alrededor 3 páginas por hora/hombre en el sector de digitación implicaría en una Rutina. Por otro lado, pasar el rendimiento para 4 páginas por hora, debido por ejemplo a un entrenamiento adecuado de los operadores, sería una Mejoría

Campos presenta algunos principios básicos que regulan el gerenciamiento por “Rutina” y por “Mejorías”. Los más importantes son

- a) **“Rutina”** es equivalente al mantenimiento de estándares (o padrones), **“Mejorías”** tiene relación con la modificación de esos estándares para mejor. Vale aquí el ejemplo anterior.
- b) La **“Rutina”** debe ser implantada antes de pensar en **“Mejorías”**, pues primero es necesario estabilizar el proceso. Esto es responsabilidad del gerenciamiento por Rutinas. Ya la mejoría de la capacidad del proceso (a través de la reducción de la dispersión y/o alineamiento de la media) es un asunto típico para la gerencia de las Mejorías (Estabilidad y capacidad de los procesos serán discutidos detalladamente en artículos posteriores)
- c) **Debe existir un proceso secuencial entre “Rutina” y “Mejorías”**, de modo que cuando alguna de estas últimas ocurra, la “Rutina” la fije y así sucesivamente. En el ejemplo anterior, una vez que la Mejoría llega a reducir el número de alumnos repetidores para 5 %, debido a la adopción de un nuevo sistema didáctico, ella debe ser estabilizada por la Rutina. Pero después de un cierto tiempo, una nueva Mejoría debe ser intentada, procurando, por ejemplo, reducir aquella tasa para 3 ó 4 %. Si fuésemos bien sucedidos en esta tentativa, la nueva Mejoría deberá ser rutinizada (padronizada) y sucesivamente, pues se trata de Mejoría Continua.
- d) El establecimiento de dos subsistemas gerenciales para controlar la Rutina y las Mejorías se debe a que la actitud, la organización y la metodología utilizadas en cada caso son completamente diferentes. Aquí se registra una de las grandes contribuciones de Juran, lo que ha llevado a una revolución administrativa. Según la nueva visión, la administración deja de ser considerada apenas como una secuencia de actividades, y pasa a ser considerada como un edificio de dos pisos, en el cual en la planta baja el enfoque es dirigido para **mantener y preservar** los procesos, pero en el piso superior el énfasis es completamente diferente: **innovar**.

1.8.3 – Procesos

La palabra **proceso** implica en algo que está en movimiento permanente, que se está transformando gradualmente de un estado en otro. Esto implica en una **sucesión de tareas** realizadas con una cierta finalidad; así, cada tarea cumplida de un cierto modo influye en la siguiente, de modo que usando el lenguaje de la Calidad Total, podemos entender el **proceso** como un **conjunto de causas** operando sobre ciertos insumos, procurando la obtención de un cierto **efecto final**.

Por otro lado, los procesos corresponden a diversos niveles, de modo que una escuela pública, un puesto de salud, así como un Ministerio, una Intendencia o un Ente Autónomo, pueden ser identificados como procesos globales. Pero dentro de éstos existen procesos menores, digamos un departamento o sección y todavía, dentro de éstos, procesos menores aún, hasta llegar a los procesos básicos, por ejemplo: matrícula de alumnos, limpieza de las salas, compras de material escolar, servicios gráficos, mantenimiento de equipamientos, etc.

Así, la palabra **proceso** tiene una naturaleza holística; ella es profundamente dinámica, pudiendo envolver el todo y las partes, simultáneamente o no. Estos procesos, independiente de su naturaleza, se caracterizan por dos aspectos: ellos producen **efectos** y son activados por **causas**, tales como: calidad acústica de la sala, tamaño de la sala, tipo de asientos, disponibilidad y tipo de medios audiovisuales, conocimiento, didáctica y entusiasmo del profesor, interés y dedicación de los alumnos, etc.

El hecho de que los procesos sean divisibles en procesos menores es extremadamente ventajoso, pues el gerenciamiento de los mismos se facilita mucho. Por ejemplo: controlar órdenes de compra de material escolar, controlar la limpieza de las salas, controlar la presencia de los alumnos, etc, son acciones bien más simples si comparadas con el proceso didáctico global. Por lo tanto, controlando los procesos menores o microprocesos, es posible descubrir rápidamente los problemas y actuar sobre sus causas, de modo que ellos funcionen de manera armónica. Finalmente, la integración de todos estos macroprocesos a nivel de la alta Gerencia podrá llevar el super **macroproceso (la empresa) a un nivel de excelencia.**

Todo proceso tiene 3 elementos: **entrada, procesamiento y salida** (Ver figura 1)

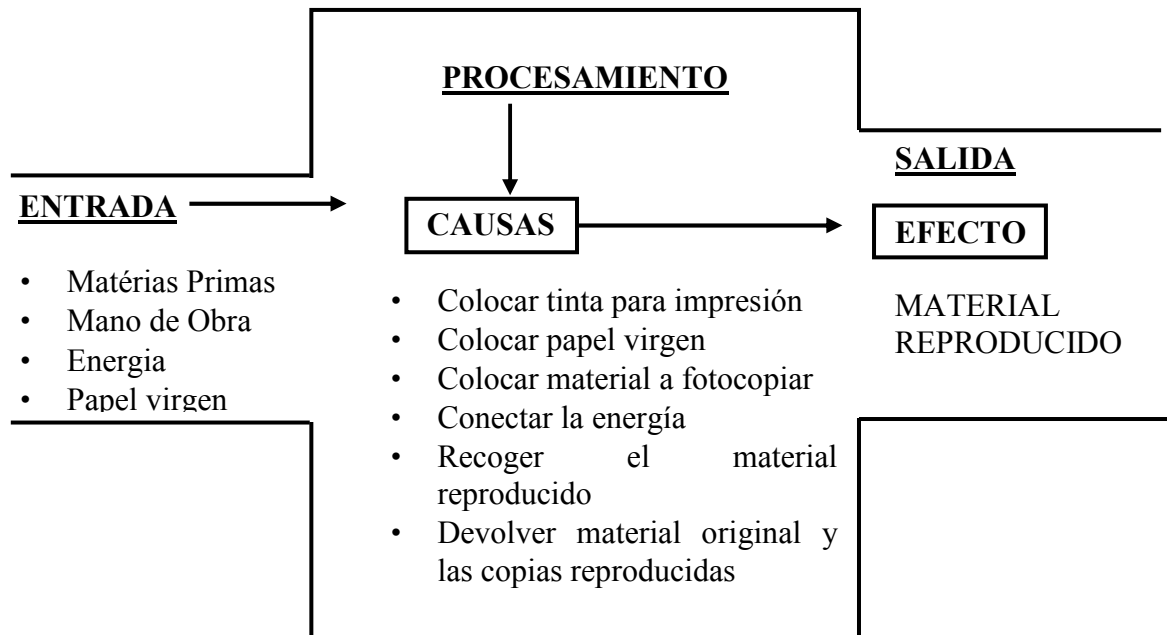


Fig. 1 – El Proceso Básico “Reproducción de copias xerox”, visto como un conjunto de causas produciendo un efecto.

Cada proceso precisa ser identificado a través de un **flujograma** (ver figura 2), siendo que él podrá tener varios efectos, pero sólo algunos realmente nos interesan. Estos **efectos**, verdaderas características de calidad, serán escogidos como **indicadores**, recibiendo un nombre muy definido y muy importante en Calidad Total: **ítems de control**. Por su vez, **cada efecto** es, normalmente afectado por varias **causas**, algunas de las cuales, si reconocidas como importantes, pueden desempeñar también el papel de indicadores, ahora en un segundo nivel. Estos indicadores son denominados **ítems de verificación**.

En los capítulos 5 y 6, **ítems de control** y **ítems de verificación** serán discutidos detalladamente, por lo que aquí, en lugar de colocar un ejemplo técnico, colocaremos uno más genérico para hacer comprender su significado de una forma más leve.

Por ejemplo, una dueña de casa puede tener como objetivo preparar una torta de cierto tipo. En esto caso, **ítems de control** son características que ella comprobará en ocasión del producto (torta) acabado. Así, estos ítems podrán ser: consistencia, sabor, aroma, aspecto visual, etc. Ellos deben satisfacer al “cliente”, pero una vez el producto pronto, nada puede ser hecho para mejorarlo (a no ser llevar en cuenta los problemas acontecidos para una futura experiencia), de modo que si él quedó mal hecho podrá ser tirado a la basura.

Mientras tanto, la dueña de casa, durante el **proceso de preparación** de la torta hizo todo lo que estaba a su alcance para producir una torta óptima: ella controló la temperatura del horno, la intensidad de exposición al fuego, cantidad de leche, tiempo de amasado, proporción de ingredientes, etc. Estas son sus **causas** en relación al **efecto** final: la torta. Por lo tanto corresponden a los **ítems de verificación**. Naturalmente que la dueña de casa trabajará en varios aspectos en forma subjetiva y sin estandarización escrita. Esto no es válido para la

aplicación de la Calidad Total, que exige hechos y datos y por lo tanto valores numéricos específicos. Pero la parte conceptual es perfectamente aplicable.

En resumen, los ítems de **control** corresponden a efectos y se miden en el producto acabado; ya los **ítems de verificación** corresponden a causas y se miden durante **el proceso**.

Traduciendo las ideas anteriores en términos de Calidad Total, tenemos el concepto de **control de procesos**, cuyo significado es: **Primero**, mantener estable una serie de **causas** (ítems de verificación) que afectan los **efectos** del proceso (ítems de control) relativos al producto a ser gerenciado. Esto es mantener la “Rutina”. **Segundo**, mejorar la “Rutina” (“Mejorías”) actuando sobre aquellas **causas**.

Este **control de proceso** debe seguir la secuencia: **CI** (Calidad Intrínseca), **C** (Costo), **A** (Atención), **D** (Disposición) y **S** (Seguridad). Este es el significado de un concepto muy difundido en Japón: “primero la calidad”.

Se debe resaltar que dentro de CI (calidad intrínseca) es considerada una gran gama de aspectos específicos, tales como: ausencia de defectos, desempeño, facilidad operacional, contenido, previsibilidad, adecuación al uso, calidad de la mano de obra, de la materia prima de la alta administración, etc. Ya en relación con **atención**, los aspectos fundamentales son: entrega en el lugar cierto, en cantidad cierta y en el plazo cierto, así como también asistencia técnica adecuada.

Finalmente, se debe dejar bien claro que en el control de un cierto proceso, el gerenciamiento de los **ítems de control** debe ser hecho por quien tiene **responsabilidad** sobre los **efectos**; pero para que esto pueda funcionar, esa persona precisa tener **autoridad** sobre las **causas**, representadas por los **ítems de verificación** (Por más informaciones sobre ítems de control y de verificación, ver artículos posteriores).

Los procesos, que son una sucesión de tareas, pueden ser representados a través de gráficos denominados **flujogramas**. Un ejemplo simplificado es presentado en la Fig.2. Fluxogramas más detallados, con la descripción de los símbolos involucrados, pueden ser consultados en artículos posteriores..

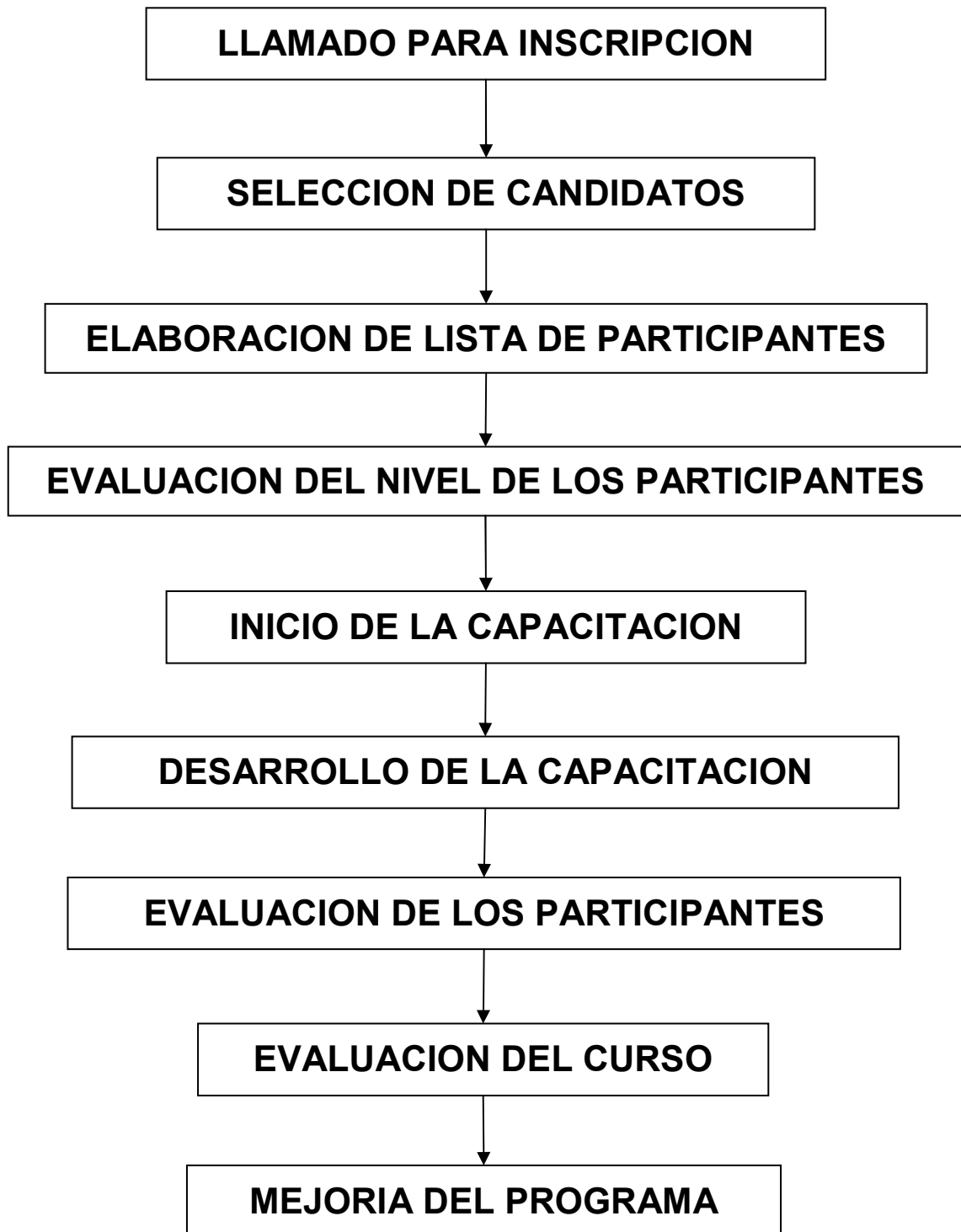


Fig. 2 – Flujograma simplificado del proceso "Capacitación de Funcionarios de una Institución Pública"

Algunos **sub-procesos** dentro del **proceso de capacitación** son los siguientes :

- Dictar aulas expositivas
- Exposición de casos por los participantes
- Dictar aulas prácticas (ejercicios)
- Ejecución de trabajos de campo
- Desarrollo de debates o paneles
- Corrección de pruebas

Por otro lado, hay **actividades de capacitación** que son importantes, pero no constituyen procesos, tales como:

- Mandar deberes
- Dar visto en cuadernos
- Colocar las notas en los cuadernos de clase
- Pasar lista
- Atender consultas

De la misma forma, en el área administrativa tenemos **procesos** (tales como comprar, digitar, fotocopiar, reclutar personal, limpiar salas y corredores) y **actividades** (colocar papel en el fax, prender el aspirador, encender la luz, colocar papel higiénico en el baño, etc.).

La diferencia entre “proceso” y “actividad o acción” es que la primera involucra una serie de éstas, siempre que las mismas se caractericen por una regularidad intencional (sistematización).