

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 un 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.

IV) MÁS CONCEPTOS BÁSICOS EN GESTION DE LA CALIDAD

Productos

Producto puede ser definido como el **resultado de un proceso**. Naturalmente que él no precisa ser de naturaleza física, tangible, como un auto, un paquete de manteca o una caja de clavos o tornillos. Él puede ser de naturaleza intangible, como es el caso de una idea capaz de mejorar un servicio gráfico, un diagnóstico médico o el dictado de una disciplina. En estos casos, en lugar de **producto**, se acostumbra utilizar la palabra **servicio**.

En el servicio público, tenemos productos, tales como:

- Proceso : Análisis laboratorial
- Producto : Resultado de los exámenes
- Proceso : Compra de materias primas
- Producto : Emisión de facturas de compra
- Proceso : Reclutamiento de personal
- Producto : Lista de personas a ser contratadas
- Proceso : Impresión gráfica
- Producto : Billeto de lotería

Clientes

Este punto necesita de un análisis especial, pues son varios los tipos de clientes que una empresa debe considerar. Ellos son básicamente de tres tipos:

- **Clientes externos** (usuarios, aquellos que reciben, compran y/o utilizan el producto.)
- **Clientes internos** (los funcionarios de la organización, que son clientes de los procesos anteriores a aquellos en los cuales ellos están trabajando).
- **Clientes en sentido amplio** (aquellos que son afectados de alguna manera por los productos – indeseables – de la organización, mismo que no sean usuarios de los productos deseables).

Las dimensiones **calidad intrínseca**, **costo**, **atención** y **seguridad** tienen que ver con el cliente externo; **disposición** con el cliente interno (funcionario); **costo** con el cliente interno (accionista, propietario, dirigente, pero también con el interno), **seguridad** con cliente en sentido amplio.

La definición cuidadosa del **cliente** y del **producto específico** para cada **nivel de la organización** no es una mera curiosidad académica. Es en función de ella que será posible establecer la forma en que cada nivel deberá instrumentarse para satisfacer sus clientes específicos.

La identificación mencionada nos lleva a un punto crucial: conocer los factores o características que los clientes gustarían que fuesen llevados en cuenta en el producto, así como saber aquellos que son considerados perjudiciales.

Es necesario detenerse con cierto detalle en estos asuntos, pues una identificación errada de productos y clientes puede afectar severamente la calidad de desempeño en el sector específico y por lo tanto de la organización como un todo.

EL CICLO PDCA

Existe un método general de modelo gerencial en Calidad Total. El fue conocido inicialmente – en 1930 – como ciclo Shewhart, después cuando Deming lo llevó a Japón en 1950 quedó conocido allá como el ciclo de Deming. Hoy es conocido como Ciclo PDCA, sigla correspondiente a las iniciales P de “plan” (planear); D de “do” (hacer, ejecutar); C de “check” (conferir) y A de “action” (acción correctiva).

El Ciclo PDCA es representado normalmente por un círculo con cuatro cuadrantes (Ver fig. 1).

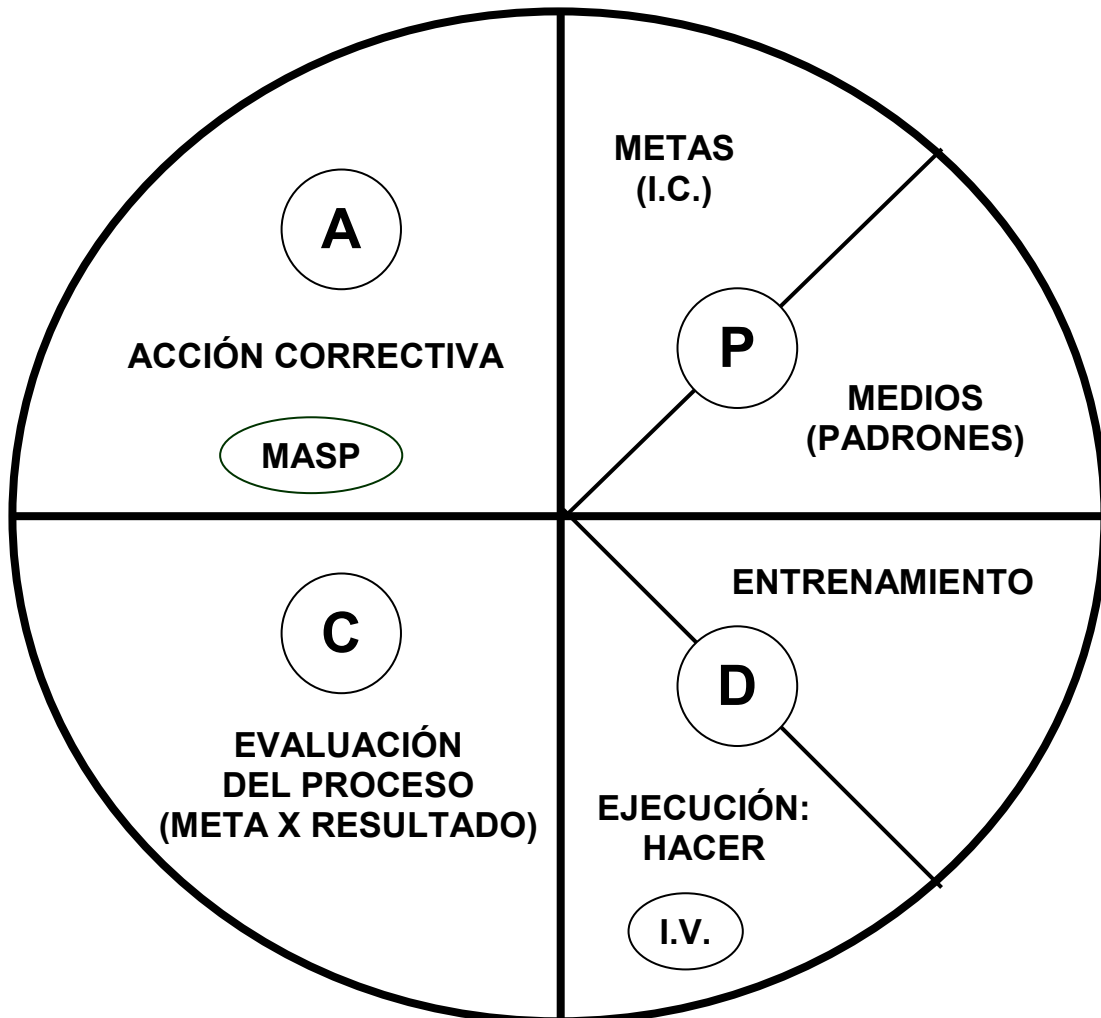


Fig. 1 – EL CICLO PDCA EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Explicitando un poco más, tenemos:

- **Planear (P).** Consiste básicamente en el establecimiento de un plan compuesto de **metas**, así como por los **medios** que permitirán alcanzarlas, acompañados del respectivo cronograma.
- **Ejecutar, hacer (D).** En esta fase, el plan es ejecutado a través de tareas específicas, debiéndose recoger datos con el propósito de posterior control del proceso. Antes de la ejecución del plan hay una etapa fundamental: la capacitación relacionada con aquellas. Obviamente ella será iniciada previamente.

La ejecución, el hacer, corresponde al **procesamiento**. Aquí es donde las **causas** comienzan a actuar sobre los **efectos**. Por lo tanto, es el momento que corresponde al

monitoreamiento de los ítems de verificación. En el ejemplo de la dueña de casa preparando la torta, es durante la elaboración de ésta (ejecución) que los ítems de verificación son monitoreados.

- **Conferir, chequear (C).** Ahora el proceso acabó, se tiene el producto pronto, ya elaborado, manifestándose en él una serie de efectos. Por lo tanto, es la oportunidad adecuada para comparar las **metas** definidas en (P) con los **resultados** obtenidos en (D).
- **Acción correctiva (A).** En el caso de ser comprobados desvíos entre las metas establecidas y los resultados obtenidos, la gerencia deberá hacer correcciones tendientes a su neutralización.

Si realmente deseamos trabajar con Calidad Total, se debe considerar el **Ciclo PDCA** como **el centro del sistema**, de modo que todas las acciones desarrolladas tendrán como orientación básica el cumplimiento del Ciclo, de modo que si hubo una etapa inicial de planeamiento, necesariamente habrá una de ejecución y después un chequeo, con acción correctiva, si fuera el caso.

Un ejemplo del Ciclo PDCA es el siguiente:

- **Planificar (P).**
 - a) Establecer la **meta**, la cual deberá estar basada en el desempeño actual del proceso, para lo que tendrán que ser levantados datos sobre el mismo, definiendo su valor medio y tolerancias. Por ejemplo: alcanzar en el proceso de fotocopiado, una productividad mínima de 800 páginas por hora.
 - b) Establecer **los medios**, a través de la definición de un o más estándares , capaz de proveer al responsable por la tarea, de todas las informaciones que necesite para una correcta ejecución de la misma, lo que implica en un lenguaje claro y accesible.

- **Ejecutar, hacer (D).**

A partir del respectivo estándar (o padrón), la tarea es ejecutada. En este caso, el proceso completo de fotocopiado es realizado.

Durante esta fase son monitoreados los ítems de verificación correspondientes, tales como disponibilidad de tinta, de papel, etc.

Conferir, chequear (C).

El proceso “fotocopiado” acabó. Ahora sólo podemos medir los ítems de control, como en el caso la producción horaria de fotocopias. En el ejemplo, la meta de ésta era de un mínimo de 800 páginas por hora.

Supongamos que la productividad registrada fue de 1000 páginas por hora. Como ella es compatible con la meta, todo deberá continuar normalmente en el próximo ciclo productivo, o si lo deseáramos, deberá ser colocada una meta más alta. En este caso, debe pasarse para un Ciclo PDCA de Mejorías.

Pero si el valor fuese, digamos, igual a 600 páginas por hora, aconteció algún problema. Este puede haber ocurrido por no cumplimiento del estándar (o padrón). Si esto realmente fuese así, será necesario hacer una nueva capacitación del personal. Pero si el estándar fue obedecido (y ocurrió el desvío) puede significar que el padrón está errado, por lo que deberá ser revisado en la próxima etapa del ciclo.

Una herramienta importante en esta fase del PDCA es el uso de los gráficos de **control estadístico de procesos**, tanto en lo tocante al mapa \bar{X} (control de la meta) como al mapa R (control de la dispersión).

- **Acción correctiva (A).**

Como ya fue mencionado, en el caso del estándar o padrón, no ser obedecido, la acción correctiva es la capacitación. Pero si él es obedecido y la meta no es alcanzada, **estamos con un problema**. Por lo tanto, para poder alterar el estándar, precisamos **identificar la causa fundamental del problema**, para lo que tenemos que utilizar la Metodología de Solución de Problemas (Ver artículos posteriores)..

EJERCICIO 1

- Definir un proceso importante en su unidad gerencial
- ¿Cuáles son los productos o servicios generados por este proceso?
- ¿Cuáles son los clientes principales para cada producto o servicio?

Proceso:	
Productos o Servicios	Clientes Principales
•	•
•	•
•	•
•	•