

**ALGUNAS NOCIONES
SOBRE
LOS COSTOS
DE LA NO CALIDAD**

**Gobierno de la Provincia de Salta
Secretaría General de la Gobernación
Oficina de Calidad de los Servicios**

LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

INTRODUCCIÓN

¿Qué significa costos de la calidad y costos de la no calidad?

Simplificando la pregunta: ¿Cuáles son los costos por trabajar con calidad?

No existe un criterio único que se refiera a los Costos de Calidad y lo que debe ser incluido bajo esa expresión. Las ideas acerca de los Costos de Calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años y así como anteriormente era percibido como los costos de poner en marcha un Modelo de Gestión de Calidad y la detección de costos que se desperdiciaban y costos justificables, hoy se entiende como los costos de Calidad a todos aquellos que son ocasionados durante el diseño, implementación, operación y mantenimiento de un sistema de gestión de la Calidad en una Unidad de Organización. Es decir son aquellos Costos de la Organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de procesos y servicios mal hechos o equivocados, anulados, suprimidos, errados, desacertados, fallados, perdidos, estropeados, destruidos, deslucidos, desaprovechados, inútiles, arruinados, malogrados o que han fracasado al no tener en el ámbito de sus usuarios, los logros que se esperaban.

¿Pero cuánto cuesta realmente la Calidad?

Esta es una pregunta que sin duda se la han formulado muchas Unidades de Organización y tal vez algunas no hayan logrado cómo responderla. Un porcentaje sin duda, habrá pensado que cuesta poco y otro porcentaje habrá dicho que demasiado.

Si bien es cierto que existen Costos ineludibles, debido a que son propios de todos los procesos, existen además otros dos tipos de Costos: 1) el Costo de Calidad propiamente dicho que se deriva de los esfuerzos de la Unidad de Organización para generar un servicio con la Calidad esperada, y 2) el Costo de la no Calidad, conocido también como el "precio del incumplimiento" o el Costo de hacer las cosas mal o incorrectamente, no cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario que utiliza los servicios.

Como Costos de la no Calidad, (o "el precio del incumplimiento") se define también a aquellos costos ocasionados por ineficiencias o incumplimientos que pueden ser evitables. Por ejemplo: la repetición de procesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a las quejas y reclamos, exigencias de cumplimiento de garantías, indemnizaciones, tiempos desperdiciados, y

materiales y recursos desaprovechados entre otros. Debe aclararse que a estos dos tipos de Costos se los incluye bajo el concepto de Costos de la Calidad.

Bajo esta óptica, los Costos relativos a la Calidad pueden involucrar a una o a más áreas de una Unidad de Organización, a uno o a varios de sus procesos, así como a sus proveedores o servicios subcontratados, medios de entrega del servicio, usuarios internos o usuarios externos. Es decir que puede involucrar a cualquier área, a cualquier proceso, a cualquier directivo y cualquier empleado o usuario.

Esto significa que no está exenta de responsabilidad ninguna Unidad de Organización, ninguna de sus áreas, ninguno de los procesos y ninguna de las personas que lógicamente manejan esas áreas o dirigen esos procesos. De allí que en la medida en que se observe la amplitud de criterio de una Unidad de Organización y su buena disposición para controlar el Costo de la Calidad, sumará también importancia y peso específico dentro de la Administración Pública por su impacto en todos los procesos de mejoramiento de los servicios que brinda, buscando la Calidad total.

¿Por qué es tan importante el Costo de la Calidad?

El costo de la Calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño de una Unidad de Organización. Su importancia estriba en que indica: dónde será más redituable una acción correctiva para una Organización.

En este sentido se señala que los Costos de Calidad representan alrededor de un 5 a un 25 % sobre la totalidad de los Costos de un servicio a lo largo del año. Estos Costos varían según sea el tipo de servicio, las circunstancias en que se encuentre el servicio, la visión que tenga la Organización acerca de los Costos relativos a la Calidad, su grado de avance en la gestión de Calidad, así como las experiencias en el mejoramiento continuo de sus procesos.

Alrededor del 95% de los Costos de la Calidad pueden ser cuantificados, así como para estimar el Costo de las fallas. Estos gastos se sumarán al valor de los servicios que paga el usuario, y aunque este último sólo los perciba en el tiempo desperdiciado, en los trámites repetidos, en las quejas o reclamos efectuados, llegan a ser muy importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas, se disminuyen los incumplimientos y se elimina la repetición de procesos, y como consecuencia de estos ahorros, se disminuyen los trámites, se agiliza el servicio y se eleva el prestigio de la Unidad de Organización dentro de la sociedad donde se desempeña.

Por el contrario cuando no hay quien se preocupe por los Costos, simplemente el descontrol repercute en toda la cadena de encargados del servicio: desde la Unidad de Organización que presta el servicio propiamente dicho, los empleados, directivos y proveedores, hasta los usuarios finales del mismo.

Muchos de nosotros hemos presenciado cuando, por ejemplo, se devuelve al proveedor mercancía dañada o en mal estado y el proveedor diligentemente la acepta para su reemplazo. En aquello que no siempre recapacitamos, es que el costo de esas devoluciones, (que implica el regresar o destruir esas mercancías, el papeleo y su reposición a la Unidad de Organización) lo pagamos finalmente todos los ciudadanos.

¿Es necesario la medición de los Costos de la Calidad?

Generalmente la medición de los Costos de la Calidad se dirige hacia todas las áreas de alto impacto e identificadas como fuentes potenciales de reducción de Costos. Es decir, aquellas que permiten cuantificar el desarrollo y suministrar una base interna de comparación entre servicios, procesos y áreas o departamentos de la misma Unidad de Organización.

La medición de los Costos relativos a la Calidad también revela desviaciones y anomalías en cuanto a distribuciones de costos y estándares, las cuales muchas veces no se detectan en las labores rutinarias de análisis. Por último, y quizás sea el uso más importante, la cuantificación o medición de los Costos de la Calidad de un servicio, es el primer paso hacia el control y el mejoramiento del mismo.

COSTOS, CALIDAD, INVERSIONES Y MEJORAMIENTO.

Existe una alta relación entre costos, calidad, inversiones y mejoramiento. De ahí que la clasificación de Costos más utilizada esté referida fundamentalmente a tres categorías: prevención, evaluación o valoración y fallas o fracasos.

Las ventajas de esta particular categorización son en primer lugar que están universalmente aceptadas; en segundo lugar, cubren la mayoría de las clases de costos, y en tercer lugar, y sin duda el más importante, suministra un criterio generalizado que ayuda a precisar de qué Costo se trata, en donde se ubica y si está relacionado con la Calidad del servicio.

Con el propósito de favorecer un acercamiento mayor a las decisiones que sobre Calidad toma una Unidad de Organización, a esta clasificación se han sumado otros elementos a considerar, como son los proveedores, la propia Unidad de Organización y los usuarios o ciudadanos que utilizan los servicios.

Los Costos de la Calidad siempre estarán en función del propósito al que responden (prevenir, evaluar y detectar fallos). En este sentido lo recomendable es que los costos que se identifiquen propicien la acción y la toma de decisiones que deriven en el mejoramiento continuo especialmente de los procesos y de los servicios.

A fin de auxiliar en la identificación de las categorías principales, a continuación se presentan de manera introductoria, rápida y ágil, una definición desagregada de los costos de la Calidad.

Costos de prevención

Son los costos de todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo de los procesos; en las compras de los insumos, equipos, instalaciones y materiales; en la mano de obra, y en otros aspectos del inicio y creación de un servicio. Se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante los procesos que requiere el servicio y cuyos elementos específicos son:

- Confección y revisión de protocolos
- Planificación de la calidad
- Capacitación del personal directivo
- Procesos de selección
- Formación de empleados relacionada con su trabajo
- Análisis de la capacidad del equipo
- Estudio de las expectativas de los ciudadanos
- Reingeniería de los procesos
- Manuales de misiones, funciones, procesos y procedimientos
- Descripción de puestos de trabajo
- Actividades para la prevención de defectos o fallas en el servicio
- Preparación de normas de trabajo y responsabilidades
- Calificación
- Sistemas de calidad, procedimientos y normas
- Actividades de prueba
- Planificación de programas informáticos
- Actividades de consulta a asesores
- Preparación y revisión de las especificaciones del sistema
- Diagramas del proceso de trabajo
- Análisis de fallos
- Acciones encaminadas a evitar que vuelva a ocurrir un error
- Acciones preventivas
- Conservación de lo bueno
- Encuestas y estudios
- Predicción y determinación del tiempo de espera
- Datos históricos de fallos
- Sistema de recepción de quejas
- Descripción de los requisitos a los proveedores
- Actividades para concientizar la calidad
- Limpieza y orden
- Programación de las actividades
- Establecimiento de recolección y análisis de datos.

Costos de evaluación de la calidad

Se incurre en estos costos al realizar: inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planeadas que se usan para determinar si lo producido, los programas o los servicios cumplen con los requisitos establecidos y con las misiones y funciones para las cuales fue creada la Unidad de Organización en cuestión. Se incluyen

especificaciones de los servicios y de los usuarios, así como la información inherente a procedimientos y procesos. Son elementos específicos los siguientes:

- Auditoría de calidad del servicio
- Control del proceso
- Estudios sobre la satisfacción del ciudadano
- Medida del tiempo de espera del ciudadano
- Evaluación del comportamiento del personal de contacto con el ciudadano
- Tiempo promedio en atender una llamada telefónica
- Revisión de la facturación
- Medida de los procesos llevados a cabo en la organización
- Evaluación del rendimiento del personal
- Revisión de los gastos
- Revisión de la seguridad
- Encuestas a empleados
- Revisión de instrucciones
- Medida de indicadores de calidad en general

Costos de falla o fracaso

Están asociados a cosas que no se ajustan o no se desempeñan conformes a los requisitos, así como relacionados con los incumplimientos de los compromisos con los usuarios. Además se incluyen en ellos todos los materiales y mano de obra involucrados, llegando a abarcar hasta los aspectos relativos a la pérdida de confianza del ciudadano respecto al servicio obtenido. Específicamente podemos considerar como fallos internos a los siguientes:

- Accidentes
- Costos de reparaciones y rupturas
- Corrección de errores contables
- Repetición de tareas a causa de los rechazos
- Acciones correctoras
- Reenvíos de documentos
- Plazos caducados
- Pagos excesivos generados por errores
- Transporte urgente por falta de planificación
- Rediseño
- Facturas equivocadas
- Inventario excesivo
- Pagos incorrectos a proveedores
- Actividades abandonadas
- Errores en las nóminas
- Desajustes en el proceso administrativo
- Cancelaciones
- Rehacer trabajos
- Cambios de documentos
- Información mal archivada

- Análisis de las acciones erróneas
- Procesos de selección inadecuados
- Archivo de documentos innecesarios
- Robos
- Pérdida de tiempo por mala organización
- Pérdida de confianza de los ciudadanos
- Espacio no utilizado
- Retraso de facturas
- Reexpedir correo por enviarlo a direcciones equivocadas

Entre los **fallos externos** podemos considerar:

- Problemas con el usuario de nuestros servicios (reclamaciones, demandas, atención de quejas, negociaciones, etc.)
- Rediseño
- Ordenes de cambio para ingeniería o para compras
- Costos de reparaciones
- Aplicación de garantías
- Corrección de problemas
- Costos contables relativos a servicios insatisfactorios
- Pérdida de confianza por el mal servicio
- Informes y análisis de fallos
- Pérdida de imagen
- Procesos judiciales por reclamaciones

El Costo de Calidad como precio del incumplimiento.

Otra forma de ver el costo de calidad es la que se denomina el precio del incumplimiento: porque es lo que cuesta hacer las cosas mal.

Bajo este enfoque los gastos del precio del incumplimiento comprenden:

- Repetición de procesos
- Servicios no planificados
- Repeticiones de trámites mal hechos o con errores
- Excesos de inventario
- Administración de las quejas
- Tiempo improductivo
- Trabajos hechos dos veces
- Devoluciones

En síntesis, el precio del incumplimiento son los costos del desperdicio: del tiempo, del dinero y del esfuerzo. Es un precio que no es necesario pagar si las cosas se hicieran con calidad.

TÉCNICAS DE CÁLCULO

Existen algunas técnicas para calcular el costo de la no calidad o el precio del incumplimiento. Entre las más importantes están:

- Partidas contables
- Precio por persona
- Mano de obra asignada
- Precio por defecto
- Desviación de lo ideal

Partidas Contables.

Esta técnica utiliza la lista de cuentas o el libro mayor de contabilidad de la organización, la división o el departamento, para localizar las cuentas que representan el costo de hacer las cosas mal. Por ejemplo: en el caso de un banco, serían costos por créditos incobrables, en otro tipo de organizaciones, serían los pagos por incapacidades derivadas de accidentes de trabajo, la compra doble de materiales por desperdicios, desidia, etc.

Precio por Persona.

Esta técnica se utiliza básicamente para calcular el costo de tener puestos cuya única actividad está en función de corregir o enmendar lo defectuoso o los errores cometidos por otros agentes. Tal es el caso de los administradores o personal que atiende las quejas y reclamaciones, puestos destinados a efectuar reprocesos, entre otros.

Mano de Obra Asignada.

Comprende el cálculo de las horas-hombre y otros gastos que implican una tarea específicamente dirigida a la detección y/o corrección de defectos o errores, por ejemplo:

- El costo del tiempo empleado para rastrear errores
- El costo del tiempo empleado para encontrar un defecto o una falla
- El costo del tiempo empleado en explicar a un proveedor los problemas encontrados en el material entregado
- El costo del tiempo empleado en volver a hacer un trabajo
- El costo del tiempo empleado en explicar las equivocaciones
- El costo del tiempo empleado en responder quejas y reclamos

No olvide que el tiempo es lo que jamás se recupera.

Cuando se utiliza esta técnica para calcular el costo por mano de obra, es importante considerar todas las erogaciones, incluyendo prestaciones y otros gastos generales relacionados con el empleo de dicho personal.

Precio por Defecto.

Esta técnica es particularmente útil cuando hay múltiples incidentes. El precio por defecto implica tomar el costo promedio de un incumplimiento y después multiplicarlo por el número de incumplimientos. Un ejemplo del precio por defecto sería determinar el costo promedio que implica el rescate de información de pedidos de un usuario y después multiplicarlo por el número de rescates o correcciones por errores en rescate inicial.

Desviación de lo Ideal.

La desviación de lo ideal puede utilizarse para comparar cuánta energía o materia prima está consumiendo un proceso actualmente, contra la cantidad para la que estaba diseñado consumir.

A continuación se presenta un listado de conceptos más usuales de costos de no calidad:

- Administración de quejas
- Ausentismo
- Aviso de cambios de ingeniería
- Costo por perjuicio
- Costo por reclamaciones de los clientes
- Cuentas incobrables
- Cuentas por cobrar vencidas
- Demandas por incumplimientos
- Desperdicios
- Devoluciones
- Energía desperdiciada
- Errores de diseño
- Errores de impresión
- Errores de procesamiento de datos
- Exceso de inventario
- Fletes especiales
- Garantías
- Mantenimiento correctivo
- Mermas
- Multas y recargos
- Rediseños
- Repeticiones de la computadora
- Separar lo bueno de lo malo
- Servicios no planificados
- Tiempo improductivo
- Tiempo extra no planificado

Consideraciones fundamentales.

A medida que se profundiza en el costo de la calidad inevitablemente se tiene que avanzar en tres ámbitos:

1. La naturaleza del sistema contable de la Unidad de Organización a fin de que las cuentas utilizadas respondan a los requerimientos de información para la calidad.
2. La identificación de todos los costos asociados con la función de calidad así como los informes paralelos que apoyan a otras funciones.
3. El concepto de un óptimo para los costos de calidad.

Bajo esta orientación, las dos fases más convenientes de un programa de mejora de costos de calidad serían las siguientes:

- a. Estimar los costos de calidad de un momento dado, a fin de utilizar la información para justificar un programa de mejora de costos de calidad, y reducción de sus propios costos.
- b. Medir los costos de calidad y difundirlos, buscando que su conocimiento por parte de los directivos estimule la toma de decisiones y la conciencia de aquéllos que deben ser evitados.

Se afirma que la calidad no cuesta o que la calidad puede reportar grandes beneficios, pero esto es una frase teórica. Para demostrar que la calidad no cuesta, o que cuesta poco y da muchos beneficios, o que puede darlos, hay que cuantificarlos. Cuando la idea y los hechos de que la buena calidad van de la mano de un buen costo terminan arraigándose en las convicciones y acciones de todas las personas que trabajan en una Unidad de Organización, se proporciona la base fundamental para servir con éxito a los usuarios de sus servicios. Tener servicios más eficientes, expeditivos y económicos es hacerlos mejor.

Uno de los mitos más perjudiciales ha sido la creencia de que la mejor calidad exigía un costo mayor, y que de alguna manera haría más difícil su implementación. Nada más equivocado ni más lejos de los hechos de la experiencia organizacional. Estos hechos han demostrado repetidamente con el tiempo que el principio básico de la buena calidad significa buena utilización de los recursos, equipos, materiales, información y recursos humanos. Sobre todo porque supone costos más bajos y productividad más alta. El desarrollo originario del concepto y cuantificación de los costos de la calidad ha tenido el objetivo de equipar a las personas que integran una organización con las herramientas prácticas necesarias y el saber hacer económico detallado, para identificar y gestionar sus propios costos de la calidad. Estos costos han proporcionado con éxito el denominador común en términos organizacionales tanto para la gestión como para la comunicación entre todas las personas involucradas en el proceso de la calidad.

La gestión de la calidad tiene un impacto significativo sobre todo el desempeño de una Unidad de Organización, ya que contribuye a asegurar la satisfacción del usuario de sus servicios y a mantener la mejora constante, tanto a nivel de la gestión en general como de todos sus procesos en particular.

Sin embargo la Calidad, tanto como la No-Calidad, tienen sus costos, que requieren ser identificados, medidos y evaluados para determinar la efectividad en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros utilizados, así como el valor agregado que generan y su impacto sobre la propia Unidad de Organización en particular y sobre todos los usuarios a los que sirve, en general.

Muchas veces cuando los funcionarios y/o empleados estatales asisten a cursos de capacitación en calidad y les dicen que en la mayoría de las administraciones se llega a gastar en costos de la no calidad, les parece una teoría. Lo observan como algo exagerado o sin sentido. Pero cuando llegan a comprender qué es CALIDAD y fundamentalmente qué es NO CALIDAD, entonces toman en cuenta que los costos de la no calidad son fundamentales y el principio de un ahorro muy importante. Es en ese momento cuando comienzan a prestarle más atención a la calidad dentro de las Organizaciones donde se desempeñan, ya que trabajar con calidad puede producir ahorros y estos ahorros pueden significar un mejor servicio para los ciudadanos, es decir la diferencia entre la supervivencia y el bienestar, entre el derroche y el ahorro.

Es importante remarcar que estos ahorros no sólo serían posibles, sino que cualquier Unidad de Organización puede lograrlos con sólo hacer las cosas bien desde un principio. Es decir, con calidad. Por eso más allá de los beneficios que una certificación de calidad puede otorgar, es preciso cuestionarnos sobre los costos de la no calidad. ¿Los conocemos realmente?

En el mediano y largo plazo un sistema de gestión de la calidad, mejora el control de los costos a través de la eliminación de lo que se llama "costos de la no calidad", por ejemplo: el mal uso de los elementos de trabajo y de los materiales, asignación equivocadas de tareas de acuerdo a la capacitación de los empleados, falta de estandarización y de codificación normativa, alta rotación de los empleados, falta de capacitación, carencia de un sistema de detección de errores y de indicadores de gestión, procesos reiterados, falta de sondeos de opinión de los usuarios, desperdicios, reparaciones, no prevención, no identificación de los agentes y lugares, falta de manuales de misiones, funciones y procedimientos, falta de protección del medio ambiente, incumplimiento de las normas de medicina, higiene y seguridad en el trabajo, incoherencia en los planes para el trabajo, no trabajar en equipo, demoras, carencia de autoevaluación, deficiencia e ineficacia en el servicio, inexistencia de un sistema de quejas, reclamos y sugerencias, devoluciones, repeticiones, pérdida de tiempo, desmotivación, conflictos, trabas burocráticas y falta de planificación y de control, entre otros. El desarrollo de un sistema de gestión de calidad otorga herramientas de gestión que tienden a la mayor eficiencia en el uso

de los recursos, debido a que las decisiones deben basarse en datos y en hechos. A todas estas razones, se agrega el que aumenta la motivación y el compromiso del personal al verse involucrado en la creación, implementación y mantenimiento de un sistema de calidad que redituará sólo en beneficios para su Organización.

Llegar a una definición del concepto de costo de la no calidad es difícil y complicado, pero proponemos una que nos satisface, porque abarca todo lo que queremos expresar:

LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD, SON TODOS AQUELLOS COSTOS QUE NO SE HUBIERAN PRODUCIDO SI LA CALIDAD CON LA CUAL SE PRESTAN LOS SERVICIOS FUERA PERFECTA.

Si definiéramos qué es la calidad, podríamos decir que:

CALIDAD: ES CUMPLIR SIEMPRE CON LOS REQUISITOS-

REQUISITOS = NECESIDADES + EXPECTATIVAS.

Cuando no se cumplen los requisitos estamos ante una situación de no conformidad o de no calidad, por lo tanto, los costos de la no calidad son los costos que se generan cuando no se hacen las cosas bien desde la primera vez. Son los costos del tiempo, del esfuerzo y de los materiales perdidos. Son los costos provocados por las situaciones de no conformidad. A diferencia de los costos de calidad que son aquellos costos del conjunto de actividades que se realizan para prevenir situaciones de no conformidad.

Sencillamente y con palabras fáciles podemos definir a los costos de la no Calidad, como los costos que existen porque no existe calidad.

De este modo, los costos de la no calidad son todos aquellos que se encuentran asociados con la obtención, identificación, reparación y prevención de fallas o defectos.

Resumiendo podemos decir que los costos pueden clasificarse en cuatro categorías:

1. costos de prevención,
2. costos de evaluación (a los que se los conoce como costos de la calidad porque son los que con el tiempo mejorarán la calidad de

- los servicios que brinda la Unidad de Organización y evitarán los costos producidos por la no calidad),
3. costos de fallas internas y
 4. costos de fallas externas (a los que se les conoce como costos de la NO calidad).

Como las cosas pueden andar mal, una Organización incurre en costos de prevención y de evaluación para evitarlas. Son los costos de la calidad, porque se emplean para brindar un buen servicio. Y cuando algún proceso no funciona bien, una Organización experimenta los costos de fallas internas, de decir las que se producen antes que los servicios lleguen al usuario, o los costos de fallas externas que se producen cuando los servicios llegan al usuario de modo deficiente o fuera de término, produciendo el descrédito sobre la Organización que los presta.

Los funcionarios o directivos deben ser capaces de: supervisar el avance de la Organización que tienen a su cargo, de lograr los objetivos de mejoramiento continuo de la calidad y de conocer los niveles de calidad que brinda dicha Organización. Si así no lo hicieran, estarían incurriendo en derroches y gastos innecesarios, que podrían ser evitados y reinvertidos en continuar mejorando los servicios que se ofrecen a los usuarios.

Informar y medir el desempeño de la calidad es esencial para el éxito de un proceso de mejora continua, esto es algo que todos afirman, pero ¿por qué se hace tan difícil en las Organizaciones contar con un sistema que brinde esta información y que sea el punto de partida, para posteriormente obtener buenas decisiones sobre la marcha del proceso de mejora?

Si pensáramos que en el "costo de la no calidad", la palabra clave es costo, -y por tanto sistema de costos-, entonces queda claro que esta tarea le corresponde a la contabilidad de la Organización. Hasta aquí todo sería sencillo porque podríamos llamar al Contador de la Unidad de Organización y decirle: "usted es el mejor preparado para elaborar un sistema que mida y reporte los costos de la no calidad". De esta forma terminaríamos el incidente.

Pero ¿qué sucede en la práctica? La frase es "costo de la no calidad" pero ella tiene otra palabra clave que hay que considerar y que es "Calidad".

Normalmente en las Unidades de Organización existe un área que se ocupa de esta responsabilidad. Ella es la que ha sido encargada de producir todos los reportes estadísticos de calidad, además de velar por los resultados. ¿La ignoramos? ¿Qué sucedería si hiciéramos esto?

Otra pregunta que debemos hacernos es ¿por qué si parece inminentemente razonable que el área de contabilidad responsable de los sistemas de costos es la que debiera ser responsable a su vez de desarrollar y operar el

sistema de costos de la no calidad, es casi siempre el área de calidad la que presenta preocupación por esta tarea?

En algunas Organizaciones, pareciera que los contadores dan la impresión de que el aseguramiento de la calidad es un mal necesario, y por esto sus únicas preocupaciones están centradas en los altos costos de inspección y verificación, en los rechazos que aparecen entre los servicios o productos que brinda la Organización o en el análisis de los costos de los materiales utilizados y de los recursos comprometidos.

Todo esto los lleva a restar importancia a los costos verdaderos, a los ahorros sostenidos por las actividades de mejoramiento de la calidad.

Por otra parte, algunos profesionales, al igual que algunos de los técnicos y ciertos especialistas de aseguramiento de la calidad, también son responsables por hacer creer a los Contadores que ciertas operaciones sencillas son de naturaleza técnica, difícil y complicada.

El cálculo de los costos debe ser un ejercicio realizado por un equipo de trabajo. Si el personal de contabilidad trata de hacerlo solo, es probable que se le escapen muchos detalles. Lo ideal sería que los Contadores procuren que el personal de aseguramiento de la calidad los oriente con respecto a lo que han de medir.

Por otra parte, si los técnicos y las personas de aseguramiento de la calidad intentan hacerlo solos, sin la ayuda de los Contadores, puede ser que se les escapen algunos costos que por más ocultos que puedan estar, no pueden pasar inadvertidos ante los ojos meticulosos de los especialistas; por lo que los costos recopilados carecerán de fidelidad.

Además, es posible, que no estén conscientes del verdadero significado o la dependencia relativa de ciertas cifras a los costos.

Sin embargo, es aconsejable recordar que los directivos de la contabilidad, continuamente reciben presiones para que proporcionen toda clase de costos y que, para que el cálculo de los costos de la calidad progrese en cualquier Unidad de Organización, es necesario que ellos se encuentren plenamente convencidos de que se trata de una tarea útil y que dará sus frutos a corto plazo. Por ejemplo: economizar en las llamadas telefónicas de una Unidad de Organización, serán costos que se puedan observar en el corto plazo. Controlar el tiempo de los procesos y descubrir anticipadamente las fallas del servicio con un buen sistema de detección de errores (que nos impida repetir trabajos y ahorrar recursos materiales) también serán costos que se los observará a corto plazo. En fin, es necesario saber que si trabajamos bien, ahorramos, y que si trabajamos mal o con desidia, despilfarramos, y nadie está autorizado a despilfarrar el dinero que es del Estado, porque no es suyo. Pues todo dinero que es del Estado, es de todos los ciudadanos que aportan a él. Cuidar el dinero del Estado, es cuidar el dinero de todos. Malgastar el dinero del Estado es empobrecer a los ciudadanos. Los ciudadanos serán siempre los

beneficiarios de los servicios bien prestados, pero serán víctimas cautivas de los servicios ineficientes.

Es importante entonces, para evitar esta situación, además de tener en funcionamiento un mecanismo para la recopilación de los costos relacionados con la calidad, que exista la voluntad y el compromiso de la dirección de la Unidad de la Organización y de todo el personal para apoyar el proceso de recopilación y el uso de los costos de la calidad.

A modo de sugerencia, y en forma breve y sencilla, proporcionamos un conjunto de pasos que se pueden dar dentro de las Unidades de Organización, si quieren implantar un sistema de costos de la no calidad:

1. Compromiso explícito de la dirección, dando a conocer la disponibilidad de la Unidad de Organización para el establecimiento del sistema de costos de la no calidad.
2. Creación de un grupo de apoyo o de trabajo, integrado por las áreas de Contabilidad, y Calidad y con la representación de las diferentes áreas de la Unidad de Organización. Deberá estar presidido por un miembro de la alta dirección.
3. Entrenamiento del equipo de trabajo.
4. Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad que lleva adelante la Organización. (qué modelo aplica: Provincial, Nacional, Europeo, Iberoamericano, aseguramiento a través de una norma o conjunto con las ISO)
5. Determinación de las diversas actividades que constituyen costos de la no calidad. (detección de errores, pérdidas de tiempo, repetición de trabajos, quejas, y reclamos, etc.)
6. Recopilación y estudio de las diversas actividades que constituyen costos de la no calidad.
7. Clasificación de los elementos de los costos de la no calidad y validación por áreas.
8. Búsqueda de métodos de medición de los elementos del costo.
9. Recopilación de información.
10. Preparación de informes y análisis de resultados.

DESARROLLO:

MEJOR CALIDAD DA MAYOR ACTIVIDAD, MAYOR ACTIVIDAD DA MEJOR RENDIMIENTO, MEJOR RENDIMIENTO DA MEJOR PRODUCTIVIDAD, MEJOR PRODUCTIVIDAD DA CIUDADANOS MÁS SATISFECHOS

Hasta el comienzo de los años noventas la mayoría de las Organizaciones partían del concepto que la calidad era costosa y que por esa razón aplicarla era una pérdida. Hoy en día más gente se da cuenta de que en realidad es al contrario. La búsqueda para ofrecerle mejor calidad al usuario provoca positivamente la baja de los costos y mayores satisfacciones en los usuarios de los servicios.

¿CUÁNTO CUESTA LA FALTA DE CALIDAD?

Los costos relacionados con la Calidad pueden llegar dentro de una Unidad de Organización que no los controla, hasta un porcentaje alto. Sobre todo se trata de costos para corregir errores y reemplazos, logrando satisfacción en los usuarios y elevando el prestigio de la Organización. Reclamaciones, reelaboración y control son también costos que podrían evitarse directamente si el servicio fuera brindado con eficiencia.

¿QUÈ VENTAJAS DA LA MEJOR CALIDAD EN UN SERVICIO?

Cuando el trabajo se realiza con criterios de Calidad, es evidente que será un trabajo más confiable y que se adecuará a las necesidades y expectativas de los usuarios, dando como consecuencia un ciudadano satisfecho con el servicio que recibe. Esto sin duda mejorará la imagen de la Unidad de Organización y dará la posibilidad de seguir trabajando en la mejora continua del servicio, lo cual dará como resultado un círculo virtuoso: a mejores servicios, ciudadanos más satisfechos y a ciudadanos más satisfechos, mayor incremento de la calidad de los servicios para no defraudarlos. Volviendo la rueda a dar otra vuelta, mientras avanza en el camino de la calidad.

¿CUÁNTO CUESTA MEJORAR LA CALIDAD?

El costo para mejorar la calidad es por lo general entre el 2 y el 3% del costo total. Se puede tratar por ejemplo de la formación, educación o capacitación del personal o hacer un estudio de autoevaluación del servicio. Cuando se trabaja en el mejoramiento de la calidad, se debe contar con que los costos pueden variar y aumentar, dependiendo del grado de necesidad o deseo. Realizar un análisis de la calidad con el fin de encontrar lo que se necesita mejorar, en qué medida se debe mejorar y las soluciones necesarias para lograrlo pueden llegar a incrementar los costos. Pero estos costos se deben ver como una inversión para mejorar el servicio y no como una pérdida. Un pequeño aumento del costo para mejorar la calidad da por lo general una disminución del costo causado por la falta de calidad. Al mismo tiempo en que una Unidad de Organización con buena calidad en sus servicios consigue usuarios más satisfechos, se eleva su prestigio. Y elevar el prestigio de una Unidad de Organización redundará en beneficio de toda la Administración Pública a la que pertenece, siendo la evaluación global de dicha Administración más alta. Cuanto

mayores son los servicios de calidad que brinda una Administración, mayores son los niveles en que se ubica, mayor es su prestigio y mayor es la satisfacción ciudadana.

De acuerdo a todo lo expuesto podemos decir que LA CALIDAD NO CUESTA. LO QUE CUESTA ES LA FALTA DE CALIDAD.

Aquí están algunos ejemplos de los beneficios que se pueden lograr con aumentar la calidad de los servicios que se brindan dentro de la Administración Pública:

- Aumentando la calidad se disminuyen los costos para corregir errores. Estos pueden ser de un 35-40% de los costos fijos.
- Los costos para ocuparse de reclamaciones y quejas disminuyen.
- Disminuyen los costos por doble trabajo si no se comenten los mismos errores.
- Los usuarios satisfechos crean un clima de armonía y prestigio en la Organización. Recuerde que cuesta hasta diez veces más volver a adquirir prestigio cuando se lo ha perdido, (y en muchos casos no se lo recupera).
- Usuarios satisfechos hablan bien de la Organización. Esta es una excelente práctica para obtener una buena autoevaluación de los servicios que se están prestando. En promedio un usuario insatisfecho le platica a 13 personas que no está satisfecho con el trabajo, mientras un usuario satisfecho le platica a 7 personas. El clima social es mejor y la convivencia más agradable.
- El buen prestigio es una de las mejores competencias que se puede tener. Esto hace posible ser una Organización de referencia para muchas otras.

Por ejemplo, muchos libros sobre calidad hablan de:

Cuando Jan Carlzon se hizo cargo de la línea aérea SAS en el comienzo de los años ochenta, la compañía estaba en rojo, con baja productividad, los aviones volaban vacíos, la puntualidad era mala y tenía muy mala reputación. En 1983 Carlzon se dedicó plenamente a la calidad y en convertir a SAS en una de las aerolíneas más puntuales de Europa y la más popular para los viajeros de negocios. Pronto logró las ganancias: se catalogó en la revista Fortune como la aerolínea del año.

Con sólo proponérselo y tomar la iniciativa y las riendas de un sistema de calidad, (controlando que se lleve adelante por más sencillo o humilde que parezca), el resultado siempre será positivo, se elevará la productividad y el prestigio y los usuarios se sentirán satisfechos.

¿QUE ES LA CALIDAD?

Calidad es hacer las cosas bien, de manera correcta y cumplir con los deseos del usuario de manera óptima.

Calidad es un "juego de ganar-ganar" en el cual no sólo el usuario de los servicios es el que gana. Sobre todo los integrantes de la Unidad de Organización son los grandes ganadores.

Además todos los empleados se sienten mejor y mucho más motivados cuando el usuario aprecia su trabajo y se va satisfecho. Entonces el trabajo se desarrolla con menos problemas y se allanan las dificultades.

Todo servicio nace a partir de que hay una necesidad que cubrir para alguien. Este alguien es por lo general a los ojos de la Unidad de Organización, el usuario de ese servicio. Cuando se sabe y se comprende que un usuario satisfecho es mucho más fácil que uno insatisfecho, la mayoría de las Organizaciones hacen lo posible para satisfacer. Y para satisfacer a un usuario es necesario satisfacer sus expectativas. Cuando se logra esto se ha llegado a la calidad.

En otras palabras, es el usuario quien juzga si la Unidad de Organización brinda la correcta calidad.

La calidad correcta no es siempre lo mismo que la calidad alta. Calidad correcta puede ser un producto de alta calidad si eso es lo que el usuario quiere. Pero el usuario que paga el servicio del agua corriente, no espera que además de otorgarle el agua a la presión suficiente, le baldeen todos los pisos de su casa. El ejemplo es de alta calidad, pero no es lógico, ya que no cumple con las expectativas ni es lo que el ciudadano espera. Cuando las necesidades son cubiertas y las expectativas realizadas, el usuario está satisfecho y está dispuesto a pagar sin reclamos y hablar bien de la Organización a cuantos le preguntan por el servicio que recibe, elevando el prestigio de dicha Organización dentro de la sociedad en la que se desenvuelve. En los casos en que el usuario cree que sus necesidades y expectativas no son cubiertas y se sienta molesto e insatisfecho, es probable que sus quejas lleguen hasta la Organización y el desprestigio se instale dentro de la misma y en la sociedad. Llegar a la calidad correcta es llegar en primer lugar a lograr saber cuáles son las necesidades y expectativas de los usuarios, qué esperan y después realizarlo.

¿EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN?

Se dice que el usuario siempre tiene la razón. No lo olvide:

Regla Nº 1: El usuario siempre tiene la razón.

Regla Nº 2: Si el usuario alguna vez no tiene la razón, vuelve a leer la regla Nº 1.

¿Esto es correcto? Si y no. El usuario no tiene naturalmente siempre la razón en todo pero es él el que siempre debe exigir que nosotros hagamos lo mejor.

Para alcanzar la correcta calidad se debe hacer tres cosas:

1. Conocer las necesidades del usuario.
2. Realizar el servicio sabiendo esto.
3. Medir si en realidad se ha alcanzado la calidad deseada.

SERVICIOS

¿Qué es un servicio? Tradicionalmente se distingue un producto de un servicio. Los productos son objetos como lápices, escritorios, motocicletas y flores. Los servicios son por ejemplo: educación, salud o seguridad. Basado en esto se divide generalmente a las Organizaciones en organizaciones productivas y organizaciones serviciales. Podemos decir que un servicio es

"Algo que se puede ofrecer y obtener, pero que no se puede caer."

Cada vez más Unidades de Organización se dan cuenta de la importancia de una perspectiva servicial. En un tiempo con gran tecnología sobre todo en las comunicaciones, no se puede seguir sirviendo al ciudadano con el mismo nivel de tres o cuatro décadas atrás, donde no existían las computadoras y las comunicaciones se realizaban de un modo diferente. Es necesario adecuarse a los tiempos que corren y a las necesidades del usuario, cuando el usuario lo requiere, de la manera en que el usuario lo desea y por qué el usuario lo requiere. De allí la necesidad de toda Unidad de Organización que brinda servicios, de ponerse en el lugar del usuario, para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas de la mejor manera posible.

El entorno en el que se desempeñan en la actualidad las Unidades de Organización de las Administraciones Públicas en general, exige un esfuerzo constante en la mejora de sus procesos operativos. Para llevar a cabo la misma, muchas Organizaciones están trabajando con eficiencia para implantar programas de mejora continua de la Calidad o de Calidad total, en sus instalaciones.

La Calidad total o mejora continua es un estilo de gestión que afecta a todos los integrantes de una Unidad de Organización, que persigue producir al menor costo posible, servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios, buscando simultáneamente la máxima motivación y la satisfacción de sus empleados.

Los principales objetivos de un programa de calidad total o de mejora continua se definen en los siguientes pasos:

1. Producir al mínimo costo consiguiendo la máxima satisfacción, tanto de usuarios internos como externos
2. El cálculo y control de los costos relacionados con la Calidad (o costos de la Calidad propiamente dichos), permiten evaluar los programas de mejora de la Calidad. La obtención de los costos de la Calidad se convierte en una herramienta muy útil para detectar las áreas con más problemas dentro de las Unidades de Organización, así como para justificar las acciones de mejora de la Calidad y medir la eficacia de las mismas.

La Calidad total y la reducción de los costos de la no Calidad son sin duda, uno de los principales objetivos de las Unidades de Organización que trabajan con un modelo de Calidad, pues la adopción de la Calidad total ha llevado a muchas Organizaciones a introducir cambios importantes tanto en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con sus procesos, como a su medición y control. Esto ha producido una transformación en la gestión de los costos, que se traduce en un replanteamiento de los sistemas de costos tradicionales ofrecidos por la contabilidad tradicional de gestión.

3. Si la contabilidad de la gestión no puede o no quiere encontrar y proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los **costos de la no Calidad** en una Unidad de Organización, la gestión de la Calidad debe hacerlo, porque si así no aconteciera, entonces dicha Organización no estaría trabajando con gestión de Calidad.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD.

Los procesos organizacionales se llevan a cabo a través de un conjunto de actividades que están relacionadas entre otras, con el servicio al ciudadano, la distribución eficiente de dicho servicio, la preparación y suministro de información, los tiempos de espera y de resolución, la Calidad, etc., además de otras actividades de apoyo a las anteriores.

Un programa de Calidad total, enfocado a la reducción de costos, incluye verificaciones periódicas, con el fin de detectar y analizar la posibilidad de que se estén efectuando tareas innecesarias o que ya no sean requeridas por los sistemas de control.

A menudo se llega a la conclusión de que no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesita o que no aporta ningún valor añadido a los usuarios externos o internos de la Organización.

Los costos totales relacionados con la Calidad en una Unidad de Organización, vienen determinados por la suma de los costos de obtención de la calidad (prevención y evaluación) más los costos de la no calidad (o de los fallos o defectos internos y externos). Normalmente, al aumentar el costo de obtención de la calidad se ve reducido el costo de los fallos, por tanto, las Organizaciones deberán buscar la zona en la que se sitúa su costo total óptimo de Calidad. Esta zona estaría ubicada en el punto en el que los costos totales de Calidad son mínimos y el nivel de calidad óptimo.

$$\begin{array}{rcccl}
 \text{COSTOS} & & \text{COSTOS DE} & & \text{COSTOS DE LA NO} \\
 \text{TOTALES DE} & = & \text{OBTENCIÓN DE LA} & + & \text{CALIDAD} \\
 \text{LA CALIDAD} & & \text{CALIDAD} & & \text{CALIDAD} \\
 & & \text{(PREVENCIÓN Y} & & \text{(FALLOS O DEFECTOS} \\
 & & \text{EVALUACIÓN)} & & \text{INTERNOS Y EXTERNOS)}
 \end{array}$$

En algunas circunstancias, una Unidad de Organización puede situarse en un nivel en el que quizás los costos de fallos sean tan reducidos que ya no resulte rentable invertir en prevención y evaluación. Este nivel ha de estar muy próximo a la situación de cero defectos. Este nivel óptimo de Calidad puede depender del nivel tecnológico de la Organización, ya que la automatización y el uso de tecnologías muy avanzadas permite llegar a situaciones reales de Calidad cien por cien, sin olvidar por supuesto el aspecto humano y personal que todos los agentes dan de su Organización. Por más computarizada o automatizada que esté una Unidad de Organización, si dentro de ella sus agentes no son amables, toda la calidad tecnológica se verá opacada. Por tal motivo, tecnología y aspecto humano van de la mano para lograr un nivel óptimo de atención.

COSTOS DE OBTENCIÓN DE LA CALIDAD (TAMBIÉN DENOMINADOS COSTOS DE CONFORMIDAD)

Los costos de obtención de la Calidad, también denominados costos de conformidad, pueden definirse como aquellos costos que se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la Organización debe acometer en una gestión de Calidad. Así, las actividades de prevención tratan de evitar que se produzcan fallos, mientras que las de evaluación pretenden detectar los fallos lo antes posible y sobre todo antes de que los servicios o productos lleguen a los usuarios.

Los costos de obtención de la Calidad pueden calificarse como controlables, ya que cualquier Unidad de Organización puede decidir la cantidad de recursos que está dispuesta a invertir en relación a este concepto. Una Organización puede decidir que estos costos serán más reducidos, en cuyo caso no efectúa ningún tipo de tarea de prevención ni de evaluación; o por el contrario, puede elevarlos tanto como quiera. El problema surge al pretender definir hasta qué nivel los costos

son rentables, o dicho de otra forma, hasta qué punto permiten una reducción adecuada de otros costos.

Generalmente, cuando una Unidad de Organización implanta un programa de Calidad total, los costos derivados del mismo suelen ser elevados al principio. Ello es debido a que en la fase inicial debe destinar recursos (financieros, humanos, técnicos, materiales, etc.) en el diseño del programa y en la formación y/o capacitación de sus empleados. Sin embargo, los costos de sostenimiento suelen ser reducidos; tanto porque los costos de formación y diseño ya se han soportado previamente, como porque los costos de los fallos comienzan a reducirse como consecuencia de los beneficiosos efectos aportados por el programa de gestión de la Calidad.

Estos costos corresponden a los gastos registrados en la contabilidad general de cualquier Organización. De acuerdo con el cuadro de cuentas del plan general de contabilidad, la asignación de estos costos a cada actividad de prevención o de evaluación se llevará a cabo en función de la utilización que se haya hecho de las mismas.

COSTOS DE PREVENCIÓN O COSTOS DE LA CALIDAD.

Como se ha señalado con anterioridad, los costos de prevención son aquellos en los que incurre una Unidad de Organización al intentar reducir o evitar los fallos de Calidad. Es decir, son los costos de las actividades que tratan de evitar la mala Calidad de los servicios.

Todas estas actividades consumen generalmente una serie de factores, cuyo asentamiento contable debe de encontrarse registrado en la contabilidad general de la Organización. Se puede efectuar fácilmente la asignación de costos, referentes a la Calidad, entre las distintas actividades operativas implantadas para llevar a cabo los programas de Calidad. Esta distribución de costos podría también ser utilizada para la planificación presupuestaria de los costos de prevención de la Calidad.

COSTOS DE EVALUACIÓN O COSTOS DE LA CALIDAD.

Las Unidades de Organización incurren en costos de evaluación para garantizar que los servicios no conformes con las normas de Calidad puedan ser identificados y corregidos antes de su entrega o llegada a los usuarios. En otras palabras, son costos de medición, análisis e inspección para garantizar que los servicios o procesos que se utilizan en el cumplimiento del servicio, cumplan con todas las normas de Calidad y con el objetivo de satisfacer al usuario ya sea externo o interno.

COSTOS DE FALLOS O COSTOS DE LA NO CALIDAD (EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO).

El que las Unidades de Organización no alcancen el nivel de Calidad deseado en sus servicios, se debe a los fallos o defectos en la producción de los mismos, es decir, a la no Calidad, no conformidad o mala Calidad del servicio que prestan, no cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus usuarios. Los costos ocasionados por los fallos cometidos, normalmente, disminuyen en función de la efectividad y eficiencia de las inversiones destinadas a la prevención y evaluación de la Calidad. Cuando una Organización, después de haber implantado un programa de Calidad total, comienza a sentir los efectos de las actividades de prevención y evaluación, observa como se van reduciendo sus costos de la no Calidad.

Los costos de fallos, dependiendo del momento en el que se detectan, pueden dividirse en costos de fallos internos- que son los que se descubren antes de la entrega del servicio al usuario-, o en costos de fallos externos- cuando se detectan después de que el usuario ha recibido el servicio-. También debe considerarse como costo de fallos externos el que se genera por los retrasos en la entrega del servicio al usuario, ya que dichos retrasos son causa de insatisfacción. Se considera que siempre que el usuario percibe el fallo, se trata de un fallo externo.

Uno de los principales problemas existentes en la contabilización, planificación y control de algunos costos de fallos, reside en la falta de criterios convencionales para calcular el costo de los mismos. Debido a este problema, normalmente resulta necesario clasificar estos costos en tangibles o explícitos e intangibles o implícitos.

COSTOS TANGIBLES.

Los costos tangibles o costos explícitos son aquellos que se pueden calcular con criterios convencionales de costos, normalmente siguiendo principios de contabilidad generalmente aceptados. Por lo general estos costos van acompañados de un desembolso de efectivo por parte de la Unidad de Organización, se trata básicamente de costos de personal, materias primas y materiales.

COSTOS INTANGIBLES.

Los costos intangibles, también denominados costos implícitos, son aquellos que se calculan con criterios subjetivos y que no son registrados como costos en los sistemas de contabilidad.

La mayoría de los costos intangibles se sitúan en la categoría de costos de fallos externos, como por ejemplo la pérdida de imagen de la Organización. No

obstante también pueden aparecer cuando la Organización incurre en fallos internos, como por ejemplo la desmotivación de su personal, los conflictos, etc.

En términos cuantitativos, la importancia relativa de los costos intangibles es mayor que la de los costos tangibles. Existe el ejemplo del iceberg, para visualizar con más nitidez los costos intangibles, señalando que la mayoría de ellos se sitúan en la parte oculta del mismo, siendo ignorados por los sistemas convencionales de contabilidad, posesionándose los tangibles en la parte visible y dando a entender que los mismos están perfectamente localizados en el sistema contable.

COSTOS DE FALLOS INTERNOS.

Un fallo interno es aquél en que el usuario no se siente perjudicado, ya sea porque no llega a percibir el mismo, o porque no le afecta. El que estos fallos no sean percibidos por los usuarios depende en gran medida de las actividades de evaluación que realiza la Unidad de Organización.

COSTOS DE FALLOS EXTERNOS.

Los fallos externos son los que llegan a afectar a los usuarios, ya que son capaces de percibir los mismos. Lógicamente, cuando se está realizando un servicio, si un fallo se detecta en las primeras fases, el costo es menor que si se detecta ese fallo cuando ya se ha entregado el servicio al usuario, dado que en el último caso, el servicio lleva incorporadas muchas más operaciones o procesos. El costo de los fallos va aumentando a medida que se va incorporando más valor al servicio. Es por eso que los fallos externos, además de incurrir en los costos de los fallos internos, se ven aumentados por todos los costos tangibles que se ocasionan cuando el usuario percibe el fallo (por ejemplo: tramitación de reclamaciones, devoluciones, etc.) más los costos intangibles que también ocasionan dichos fallos (por ejemplo: pérdida de imagen de la Organización, retrasos, conflictos, etc.).

Las actividades que se necesitan por corregir los fallos externos son las mismas que se necesitan para corregir los fallos internos más, todas aquellas que intervienen para satisfacer al usuario solucionando el problema causado como consecuencia de los fallos.

A continuación se presentan algunos ejemplos que demuestran la importancia que tiene que una Organización se esfuerce por hacer mínimos los Costos por Fallos:

Aceptar 3 % de servicios imperfectos o defectuosos implica aceptar que cada 1000 usuarios, habrá 30 insatisfechos.

Aceptar componentes de un servicio con un 5 % de defectos implica aceptar 950 buenos y 50 malos.

Cuando un usuario se queja o reclama, se estima que existen 260 usuarios insatisfechos con el servicio brindado.

Podría decirse que el porcentaje ideal de los Costos por Fallos sería cero; en la práctica, 6% o más, ofrece grandes oportunidades de mejoras y 2% o menos, permite una gran posibilidad de llegar a la Calidad óptima en un corto lapso de tiempo.

El principio básico para obtener Calidad es el "Principio de la Prevención". Prevenir ante todo. Prevenir es mejor que rehacer. Hacer las cosas bien desde la primera vez, tener en cuenta a los usuarios internos y educar a los empleados en el principio de que "el próximo paso del proceso es mi usuario" es de fundamental importancia, pues si se logra que cada uno de los procesos se lo realice de un modo eficaz y eficiente, se logra llegar a la Calidad óptima del servicio, objetivo que deberá proponerse toda Unidad de Organización.

Estudios estadísticos han demostrado que:

Por cada \$1 que se invierte en Evaluación, la Organización logra disminuir en \$9 los fallos externos.

Por cada \$1 que se invierte en Prevención, la Organización logra disminuir en \$15 las pérdidas por Fallos Internos.

BASES TEORICAS DEL SISTEMA DE COSTOS PROPUESTO.

Las Organizaciones que aplican la Gestión de la Calidad tal y como la orienta ISO, utilizan uno de los tres enfoques financieros siguientes:

1. Costo de las Pérdidas por no Calidad:
Referido a los gastos en que incurre una Organización por la mala Calidad en sus servicios.
2. Costo del Proceso:
El mismo incluye:
 - Costos de Conformidad: Costo en que se incurre para satisfacer las necesidades declaradas e implícitas de los usuarios en ausencia de fallos en el proceso.
 - Costos de No Conformidad: Costos en que se incurre debido a fallos en el proceso.
3. Costos de la Calidad:

Costos en que se incurre para asegurar una Calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la Calidad satisfactoria.

Estos tres enfoques son absolutamente válidos para ser aplicados y será la Unidad de Organización la única que puede decidir cuál implantará, teniendo en cuenta sus condiciones, las características de sus servicios y la etapa del desarrollo en que se encuentra con respecto a la gestión de Calidad.

Concentraremos nuestra atención en los Costos de la Calidad, por ser el más abarcador y detallado, y el que de por sí contiene a los otros dos enfoques.

Un Sistema de Costos de Calidad es una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la Alta Dirección los datos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar y jerarquizar los gastos de la Organización, con el objetivo de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto económico de los avances del programa de mejoras que está implementando en la Organización, para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de Calidad, costos y servicios.

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COSTOS DE LA CALIDAD PROPUESTO.

Cada Sistema de Costos de la Calidad debe de ser un traje a la medida de la Unidad de Organización que lo implemente.

La implantación de un Sistema de Costos de la Calidad se realiza teniendo en cuenta varios factores, entre los cuales se destacan: las características del servicio, la complejidad de sus procesos, el usuario al que está dirigido y el avance alcanzado por la Organización en el proceso de mejora de la Calidad.

Resume en un informe único y expresado en dinero los costos de la Calidad y no Calidad de la Organización.

Permite que la Dirección conozca y evalúe los beneficios que se obtienen de un proceso de mejoras, pues trabajando con Calidad, se reducirán los errores, lo cual implicará una reducción de los costos. Generalmente la Dirección da más valor a un informe de la Calidad basado en la disminución de los costos que a otro basado en la disminución de los fallos.

En un Sistema de Costos de la Calidad debe ser más importante la coherencia que la exactitud.

Es un indicador aproximado de las magnitudes y de las tendencias de los costos. Su principal finalidad es la de presentar a la Dirección las áreas de

oportunidad más impactantes en términos económicos para poder actuar sobre ellas lo antes posible. El retardar la información hasta obtener datos exactos de los costos es un error que puede resultar muy costoso e incluso una de las causas que pueden terminar con la implementación de cualquier Sistema de Costos de la Calidad. Es decir las cifras de costos deben ser aproximadamente correctas en lugar de estrictamente equivocadas.

Los errores y fallos no deben ocultarse.

Se debe dar confianza al personal y tomar conciencia de la necesidad de que los fallos, sean estos percibidos o no por los usuarios, deben ser registrados e informados con el objetivo de que sean evaluados y tenidos en cuentas en el programa de mejora de la Calidad. De igual forma la Dirección debe propiciar que se cree un clima de confianza en el empleado para que éste no tema a posibles medidas disciplinarias y por consiguiente oculte fallos y quejas de los usuarios.

La difusión del informe de los Costos de la Calidad es estrictamente interna y limitada a unos cuantos puestos de la Organización.

Dado que, al igual que el estado del resultado y el balance general, el informe de los Costos de la Calidad contiene datos confidenciales sobre la Unidad de Organización, es conveniente limitar su difusión a aquellas personas que pueden aprobar o negociar acciones sistematizadas de corrección o de mejora. No obstante se deben elaborar informes especiales de los costos de las fallas internas y externas para que sean de conocimiento de todos los empleados.

El Sistema de Costos de la Calidad no puede por sí mismo reducir los costos y mejorar la Calidad.

Es sólo una herramienta que le permite a los funcionarios conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar económicamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE CÁLCULO DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD:

Estas ventajas son:

1. Proporcionar a la Dirección una herramienta para dirigir mejor el proceso de mejora de la Calidad. Una vez procesada y cuantificada la información, mediante el Sistema de Costos de la Calidad, se presenta a la Dirección los informes de los gastos, a fin de que la misma tenga una visión completa: que la falta de Calidad cuesta a la Organización. Dichos informes se hacen en la frecuencia requerida, para soportar las decisiones de la Dirección y la implementación de las acciones de mejora.

2. Aportar una herramienta para medir de manera uniforme los resultados de cada área y el impacto de las mejoras realizadas. Cuando no se cuenta con un Sistema de Costos de la Calidad, frecuentemente cada área habla de la Calidad en términos diferentes, creando diversos informes y sistemas difíciles de unificar cuando la Dirección pretende conocer el cuadro global con respecto a la Calidad. También permite identificar todos los gastos y las acciones de mejoras de la Organización e integrarlas en una herramienta administrativa que las analiza en un término común, el valor monetario del costo o del ahorro. Además clasifica las acciones de la administración para la Calidad, de manera tal que facilita solicitar la información sistemática de los gastos y los ahorros. Permite cuantificar económicamente el avance de todas y cada una de las acciones de mejora implementadas en la Organización, proporcionando con ello un mayor conocimiento del desempeño real de cada área.
3. Ofrecer un sistema de prioridades para los problemas. Jerarquiza el impacto de los gastos, resalta su relevancia en cuanto al total de importes, de tal manera que facilita a la Dirección la toma de decisiones y la programación de acciones sistemáticas para la mejora continua con el objetivo de reducir o eliminar gastos.
4. Asegurar que los objetivos de la Calidad estén juntos a los objetivos, misiones y funciones de la Organización. Dado que las actividades relacionadas con la Calidad se expresan económicamente, permite planificarlas tanto a corto como a largo plazo, junto a los objetivos, misiones y funciones de la Unidad de Organización.
5. Mejorar el uso eficaz y eficiente de los recursos, brindar la información que permite invertir donde se pueda obtener los máximos beneficios, además de proporcionar una medida de las mejoras realizadas. La información procesada permite detectar los puntos en los que es conveniente no hacer algo o dejar de aplicar ciertas acciones de mejora e invertir esos recursos en otros puntos que sí lo necesitan para obtener los máximos beneficios para la Organización. Se asignan los recursos sólo donde se esperan resultados positivos, ahorros, mejoras de la Calidad, evita cometer errores al asignar recursos donde no se justifique económicamente. Permite conocer lo que la Organización invierte en cada una de las acciones de mejora de la Calidad, así como si las mismas le ofrecen la eficiencia deseada o esperada, a partir de sí obtiene o no ahorros por su implementación
6. Proporcionar un nuevo enfoque para hacer el trabajo bien todas las veces. Dado que puede identificarse claramente lo que le cuesta a

la Organización producir o brindar un servicio de Calidad defectuosa, brinda elementos de fuerza que son precisos para fundamentar económicamente la necesidad de hacer bien el trabajo todas las veces y permite calcular el ahorro que se obtiene por trabajar sin repeticiones ni pérdidas de tiempo.

7. Ayudar a establecer nuevos procesos. Al calcularse las pérdidas cuando no se logran procesos eficaces y eficientes, brinda la información necesaria para determinar la necesidad de establecer procesos que garanticen la eficacia y eficiencia necesaria en toda la Organización.
8. La reducción de los Costos de la no Calidad es una de las mejores maneras de incrementar los beneficios de una Organización, dado que por supuesto es necesario para una Organización invertir en Calidad, necesita controlar esos gastos para lograr que sean mínimos y en la misma medida que los disminuya, aumenten sus beneficios. Dado que el precio de un servicio está conformado por la sumatoria de los costos, si la Organización logra disminuir sus costos, a precios constantes, aumentará indiscutiblemente sus beneficios, lo cual se logra sin grandes inversiones en tecnología, ni ampliaciones de su capacidad.

DIEZ PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA CALIDAD

La planificación es la primera tarea a realizar para implantar un Sistema de Costos en una Unidad de Organización. Se debe realizar un cronograma en el que se definan las fechas y la secuencia de cada una de las tareas que detallamos a continuación:

- Paso 1: Crear y capacitar un Equipo de Trabajo para implementar el Sistema de Costos de la Calidad: Se recomienda comenzar creando este equipo de trabajo, dado que los informes financieros provenientes del área de Calidad, son generalmente puestos en duda, además de que es recomendable aprovechar los roles establecidos para ambas áreas, el inconveniente que puede presentarse al inicio es el de convencer al área financiera de la necesidad del cálculo de los Costos de la Calidad.
- Paso 2: Seleccionar un Área de Prueba: Se recomienda establecer criterios de selección tales como: Ser un área autónoma, dado que permite evaluar el impacto de los costos sobre los servicios en general.

Poseer una buena base de datos sobre Costos. Dirección abierta a nuevas ideas y cambios. Ser un área que necesita mejorar la Calidad.

- Paso 3: Analizar el diagrama de los procesos claves: El equipo de trabajo conjuntamente con el responsable del área de prueba deberá realizar el análisis de los procesos claves del área seleccionada para determinar los elementos que serán incluidos en el cálculo de los costos de la calidad
- Paso 4: Identificar y clasificar los elementos de costos: Consiste en identificar todos los elementos del Costo de la Calidad relativos al área de prueba, clasificándolos en Prevención, Evaluación, Fallos Internos y Fallos Externos. Mediante una tormenta de ideas y teniendo en cuenta el análisis realizado de los procesos claves, cada integrante del equipo de trabajo sugiere los costos que considera deban incluirse en el Sistema de Costos de la Calidad.
- Paso 5: Establecer los elementos de entradas al Sistema y de los registros primarios y estadísticos: Tomando como base la clasificación realizada en el paso anterior, se definen los elementos a incluir. Es recomendable que para obtener la información necesaria para el cálculo de los Costos de la Calidad, se utilicen modelos de gestión que ya están establecidos en la Organización o un modelo propio que permita trabajar en gestión de la calidad sin inconvenientes.
- Paso 6: Establecer los Formatos de Salida: Se diseñan Informes de desempeño que reflejen el cálculo de los Costos de la Calidad clasificados en Prevención, Evaluación, Fallos Internos y Fallos Externos.
- Paso 7: Automatizar el sistema: Se recomienda utilizar técnicas de computación, como pueden ser las hojas de cálculo en excel.
- Paso 8: Comenzar el período de prueba y puesta a punto del sistema: Para ello, primero que todo debe acotarse el período de tiempo durante el cual se realizará la prueba, se forman los equipos de mejora y comienza a funcionar el equipo que analiza los Costos de la Calidad. Dado que es un proceso dinámico, a partir de los cambios generados por la experiencia práctica, se modifica según las expectativas del usuario.
- Paso 9: Revisar el informe mensual del Costo de la Calidad: Se emiten informes mensuales de Costos de Calidad y no Calidad y se revisan al detalle en la Dirección de la Unidad de Organización.
- Paso 10: Generalizar el Programa al resto de las áreas: Cuando se considere que han sido previstas todas las cuestiones relacionadas con el Sistema de Costos de la Calidad, se generaliza a toda la

Organización, desarrollando para ello una estrategia en la que se tenga en cuenta la capacidad del área de Contabilidad.

CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA:

1. El cálculo de los Costos de la Calidad no es un proyecto de mejora más, es el proyecto que proporciona a la Dirección los datos para optimizar los esfuerzos del proceso de mejora.
2. Con el cálculo de los Costos de la Calidad se cuantifica en términos económicos los avances de todos y cada uno de los demás proyectos de mejora.
3. El Cálculo de los Costos de la Calidad permite priorizar las áreas de oportunidades para obtener mejores niveles de Calidad.
4. El objetivo de un Sistema de Costos de la Calidad es implementar una herramienta administrativa de decisión que le permita a la Dirección cuantificar y jerarquizar los gastos y el impacto económico de los avances del programa de mejoras que se implanta en la Organización.
5. Con la implantación de un sistema de Costos de la Calidad, se optimizan los esfuerzos de la Organización para lograr mejores niveles de Calidad.
6. La Dirección debe monitorear tanto el comportamiento de los Costos de la Calidad, como la satisfacción del usuario, para identificar oportunidades de mejoras.
7. La implantación de un Sistema de Costos de la Calidad en la Organización es posible sólo si la Alta Dirección se involucra.
8. El equipo de trabajo encargado de la implantación de un Sistema de Costos de la Calidad estará formado tanto por el área de Calidad, como por el área de Hacienda.

Si juntos realizáramos un trabajo práctico de Calidad total, para nuestra sorpresa veríamos que la contabilidad de cualquiera de las Unidades de Organización que componen la Administración Pública debería adaptarse a la gestión de la excelencia. El trabajo consistirá en identificar los costos de la calidad de una Organización y evitarlos, para hacer más eficiente su operación.

Ejemplo: Unidad de Organización que se encarga de la obra social de los empleados estatales. Para los casos de ruptura de ligamento cruzado anterior de rodilla, esta Obra social sabe con certeza que sólo a través de un estudio de

resonancia magnética se puede observar dicha lección. Sin embargo ordena a los pacientes que la sufren, a hacer primero una placa de Rayos X para poder autorizar posteriormente, la resonancia magnética. Comenzamos por hacer un inventario de los materiales que se usan en la radiografía y observamos que son varios: placas radiográficas, maquinarias, recursos humanos, tiempo, etc. El análisis revela que el desperdicio de dinero y tiempo eleva los costos significativamente, no sólo del paciente, sino de la Unidad de Organización (obra social) que debe pagar dicha placa y al empleado que se ve obligado a realizar un gasto innecesario y que no le aporta absolutamente nada a sus estudios médicos.

Se propone entonces que la obra social no obligue en esos casos a sacar la placa radiográfica, por ser un gasto innecesario. Ahorraremos en dinero y en tiempo, así como también en conformidad para los usuarios de dicho servicio.

Y ESTO ES EN TODOS LADOS...

Por lo regular en toda Unidad de Organización existen costos ocultos, como en la anécdota anterior. A estos se les denomina, formalmente, costos de la Calidad.

Algunas investigaciones demuestran que los costos relacionados con la Calidad se pueden reducir a la tercera parte de su nivel actual en no más de tres años, siempre y cuando la Organización adopte un proceso de mejora continua en todos sus procesos.

La medición de los costos de la Calidad permite centrar la atención en asuntos en los que se gastan grandes cantidades de dinero y detectar las oportunidades que potencialmente podrían ayudar a reducir gastos. Es posible también medir el desempeño, el cual constituye la base para comparar internamente los servicios y los procesos.

Los costos de la Calidad representan, por lo general y como ya lo anticipáramos, entre un 5 y 25 % de la utilidad anual de una Unidad de Organización y lo más alarmante es que la mayoría de las veces los directivos y funcionarios no lo saben o lo desconocen.

Este porcentaje depende del tipo de Organización, de las circunstancias del servicio, de la visión que tenga la Unidad de Organización sobre los costos de la Calidad, de su grado de avance en calidad total y de las experiencias en mejoramiento de procesos.

Por eso es importante que la Calidad y sus costos sean un asunto de importancia contable global de la Administración Pública, no de cada área en particular, pues lo que ahorra una Organización se desperdiciará sin saberlo en otra

Por lo tanto le proponemos verlo de una manera sistémica (como un todo) que afecta a las áreas de compras, recursos humanos, planificación, control, dirección general, almacenamiento, servicio al usuario, investigación y desarrollo.

AQUÍ LOS COSTOS

Costos de prevención. Son los gastos en los que se incurre para evitar determinadas situaciones. Por ejemplo, hacer un examen médico antes de contratar al personal.

Costos de evaluación. Se destinan a verificar que los servicios de la Organización estén funcionando conforme a lo planeado. Por ejemplo que las máquinas viales estén trabajando eficientemente durante las épocas de lluvias sobre las rutas provinciales.

Fallas Internas. Son costos derivados de errores en los procesos. Son los que más dañan a las Organizaciones y que impactan directamente en el consumidor final. Por ejemplo: falta de actualización en las bases de datos de la Organización sobre direcciones postales. Las cartas emitidas por la Organización son devueltas por el correo, por no encontrarse el destinatario.

Fallas externas. Se derivan de la inconformidad del usuario hacia el servicio brindado: Por ejemplo: falta de camas en un hospital. Estos costos pueden reducirse mediante encuestas que retroalimenten el servicio y así eliminar la insatisfacción.

Ciertos estudios muestran que en una Unidad de Organización, por cada peso que se desperdicia en volver a hacer un trabajo mal hecho, hay un costo adicional de entre seis y siete pesos de costos ocultos (volver a utilizar papel nuevo, tinta, electricidad, llamadas telefónicas, luz y tiempo).

DINERO MAL APLICADO:

AQUÍ ALGUNOS EJEMPLOS:

- Instalación extra de equipos que no son utilizados
- Compra de pequeños lotes de materiales por emergencias que no se necesitan
- Pérdida de capacidad de las máquinas
- Interrupción de horarios de producción de servicios
- Volver a repetir el trabajo para perfeccionarlo o rehacerlo nuevamente
- Desgaste y reparación extra de la maquinaria, herramienta, etc.
- Tiempo extra inesperado
- Inventario extra
- Personal no capacitado
- Personal cansado, poco productivo
- Personal insatisfecho

- Personal poco motivado
- Ausentismo
- Energía desperdiciada. Llamadas de teléfono innecesarias
- Errores de diseño
- Errores de facturación
- Horas desperdiciadas en Internet
- Errores de impresión
- Servicios no planificados
- Costo de oportunidad
- Pérdidas ocasionadas por desarreglos de cañerías, mal mantenimiento de las instalaciones, luces prendidas innecesariamente, etc.
- Insatisfacción de los usuarios por pérdidas de tiempo que ocasiona la mala atención de la Unidad de Organización
- Pérdida de la buena voluntad los usuarios
- Reputación dañada de la Organización, y pérdida de confianza de los usuarios

¿CUÁNTO CUESTA LA NO CALIDAD ?

UN MÉTODO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN

1. El primer paso para saber cuánto dinero está desperdiciando su Unidad de Organización es identificar los costos de la no Calidad en que incurre. Enseguida, le proponemos un método para calcular cuánto le están costando y cómo puede mejorar el desempeño de su Organización.
2. Analice las diferentes actividades en cada área de su Organización a partir de los sistemas de documentación, inspección, control y contabilidad que tenga establecidos. No olvide utilizar la información que ya existe, ésta puede ser valiosa y no utilizarla implicaría rehacer el trabajo.
3. Estime el impacto de los costos de la no Calidad identificados en el punto anterior. Identifique los gastos que genera cada actividad.
4. Cuantifique las pérdidas por no Calidad. Existen varias técnicas de cálculo, por ejemplo:
 - **Partidas contables.** Use la contabilidad para ubicar las cuentas que representan el costo de hacer las cosas mal. Por ejemplo, en el caso de un banco serían los costos por las cuentas incobrables; en otra Organización serían los pagos por

incapacidades derivadas de accidentes de trabajo. O pagos innecesarios por uso inadecuado o abuso del teléfono, etc.

- **Precio por persona.** Se usa para calcular el costo de tener puestos de trabajo cuya actividad está en función de corregir y enmendar lo defectuoso. Tal es el caso de administradores o personal que atienden las quejas y reclamaciones, puestos destinados a efectuar re-procesos, entre otros.
 - **Mano de obra asignada.** Comprende el cálculo de las horas-hombre y otros gastos que implica una actividad específicamente dirigida a la detección y corrección de errores o defectos. Por ejemplo, el costo del tiempo que un empleado utiliza para rastrear errores o en explicar a un usuario los problemas encontrados en el servicio brindado. Al utilizar esta técnica es importante considerar todas las erogaciones, incluyendo prestaciones y otros gastos generales relacionados con el empleo de dicho personal.
 - **Precio por defecto.** Esta técnica es particularmente útil cuando hay múltiples incidentes. El precio por defecto implica tomar el costo promedio de un incumplimiento y después multiplicarlo por el número de incumplimientos. Un ejemplo del precio por defecto sería determinar el costo promedio que implica la búsqueda de información de pedidos de un usuario, y después multiplicarlo por el número de búsquedas o correcciones por errores en la búsqueda inicial.
 - Desviación de lo ideal. Puede utilizarse para comparar cuánta energía o materia prima consume un proceso, contra la cantidad para la que estaba diseñado consumir.
5. Aplique acción correctiva en una prueba piloto. Elija un área para comenzar y cambie u optimice los procesos para que no incurra en los costos que identificó en el paso número uno. Esta etapa es vital y depende casi en un 90 % de la gente involucrada en el proceso, por lo que habrá que capacitarla en este sentido, transmitirle la importancia de su participación y comprometerla en el programa (esto se puede lograr en una reunión en la que se explique cómo impactará el programa de Calidad en la Organización, empleados, usuarios y proveedores).
 6. Cuantifique las reducciones de costos después de seis meses. Compare los costos incurridos antes y después del programa, así como también la productividad de los empleados que participaron en el mismo.
 7. Lleve este proceso al resto de las áreas identificadas. Repita el proceso con las demás áreas y personal de la Organización y comprométase con una mejora continua. Realice monitoreos del desempeño cada semestre.

La calidad es un ciclo que no tiene fin.

8. Aproveche los resultados (aumento de productividad, mejora en la relación con los usuarios, personal más motivado) y traduzca las mejoras en una ventaja para su Unidad de Organización.

FACTORES DE RIESGO:

Antes de comenzar con esta metodología es importante saber que el programa puede no funcionar al primer intento. Existen una serie de factores que pueden boicotarlo. Identifíquelos y trabaje sobre ellos en caso de que sienta que el programa pueda fallar. Recuerde que las Organizaciones están hechas de personas y que son éstas las que pueden llevar a una Organización a la cumbre o al fracaso. Prevea los siguientes puntos:

Ceguera. Para identificar la no Calidad es necesario que la gente conozca mejores maneras de hacer las cosas. Si el personal está acostumbrado a la no Calidad, entonces no la nota.

Responsabilidad. Todo el personal debe conocer la importancia y el impacto de hacer mal sus actividades en el desempeño global de la Organización. Es importante que la alta Dirección esté completamente comprometida con el programa.

Percepciones negativas acerca de los métodos de Calidad. Muchos perciben las actividades relacionadas con la Calidad como un aumento de la burocracia y una pérdida de tiempo. En este sentido hay que capacitar a la gente.

Conocimiento y habilidades. Normalmente los empleados desconocen que el buen manejo de la Calidad impacta positivamente en un mejor servicio al usuario (interno y externo) reducción de costos, y por ende aumento de la productividad. Además no tienen experiencia en el manejo de este tipo de actividades. No están entrenados para disminuir los costos de la no Calidad

Miedo. Los empleados pueden temer la pérdida de trabajos gracias a los ahorros que la nueva eficiencia cause. Las Organizaciones suelen recortar gastos en tiempos de turbulencia económica. En estos casos, detectar y eliminar los costos ocultos siempre es una solución para ahorrar y también para eficientizar los procesos. No obstante, lo ideal es que no espere hasta tener problemas económicos para aplicar estas medidas. Cada Organización debe hacer una revisión constante de sus procesos para evitar gastos innecesarios de dinero y desperdicio de recursos. Es parte del correcto funcionamiento de una Unidad de Organización.

EL ENEMIGO OCULTO:

CÓMO IDENTIFICAR LOS COSTOS INNECESARIOS EN LOS QUE INCURRE SU UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:

La siguiente tabla representa los costos de la Calidad más comunes y su distribución típica. Se lee de la siguiente manera: generalmente, 10% de los costos de la calidad se destinan a la prevención, que se integra por las actividades descritas en la columna central. Tome en cuenta que el mayor porcentaje de estos gastos se concentra en errores internos.

Tipo de Costos	Actividades	Porcentaje
Prevención	<ul style="list-style-type: none">• Evitar conflictos laborales• Planificación de la calidad• Análisis de datos y acciones correctivas• Desarrollo de mediciones y equipo de control• Capacitación, educación y entrenamiento• Auditorias de sistemas de calidad• Juntas de equipo o círculos de calidad• Desarrollo de estándares sistemáticos• Mejorar la comunicación de los estándares de calidad• Información• Revisión del diseño• Calificación del servicio o producto• Evaluación de proveedores• Desarrollo de proveedores• Mantenimiento preventivo• Diseño de procesos y materiales a prueba de fallas	10
Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Inspección y pruebas al material adquirido• Inspección y pruebas en los procesos y servicios internos• Echar andar el equipo de inspección• Auditorias a procesos• Supervisión• Recolección de datos• Material de inspección y pruebas	26
Fallas Internas	<ul style="list-style-type: none">• Desecho o desperdicio• Equipo sin utilizarse debido a materiales por debajo de los estándares• Pérdidas por no tener disponibilidad de materiales• Localización de averías, problemas, etc.• Re-pruebas y re-inspecciones• Reemplazos• Reparaciones• Tiempos muertos	43

Tipo de Costos	Actividades	Porcentaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de inventario • Demandas 	
Fallas Externas o inconformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazos • Manejo de quejas • Tiempo improductivo • Rehacer-trabajos o re-procesos. 	21

PASO A PASO:

Encuentre los costos que se ocultan en su Unidad de Organización:

1. Cuantifique todos los gastos en los que incurre para la funcionalidad de su Unidad de Organización (desde el agua que se utiliza en el baño hasta el tóner de la impresora). Divida los gastos por cada área, así será más fácil posteriormente identificar cuáles son ocultos o de no Calidad.
2. Compare los gastos en los que realmente está incurriendo contra los recursos presupuestados. Investigue las desviaciones.
3. Haga pruebas en cada área, identifique en qué podría estar incurriendo cada una. Por ejemplo, si una gasta más hojas de papel que otra, analice por qué ocurre y corríjalo, puede tratarse de un desperdicio.
4. Para identificar los costos o fallas de cada área puede utilizar algunas de las herramientas estadísticas como el Checklist, el diagrama de Ishikawa, o incluso los gráficos de control que usted utiliza más frecuentemente.
5. Una vez que identifique los verdaderos costos de la no Calidad, implemente acciones correctivas. Esto se puede hacer mediante una gráfica de Pareto (80 por ciento de los costos está en 20 por ciento de las fallas).
6. Después que ponga en marcha los procesos de mejora, efectúe evaluaciones de desempeño continuas (se recomienda cada seis meses) para verificar que no se vuelva a la situación que causaba grandes costos.

LAS HERRAMIENTAS:

Aquí presentamos algunas herramientas estadísticas para identificar los costos:

Checklist: Sirve para presentar la información de un modo gráfico y eficiente. Se puede lograr tan sólo con una lista de artículos, características, etc. O bien utilizarla para comparar la desviación de los resultados contra el presupuesto establecido.

Gráfico de Ishikawa. Tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de Calidad. Fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa en 1960 al comprender que no era predecible el resultado o efecto de un proceso sin entender las interrelaciones causales de los factores que influyen en él.

Las relaciones se integran por un gráfico en forma de **espina de pescado:** la cabeza representa la característica o problema del cual se requiera identificar las causas y la espina las causas en sí.

Se puede afirmar que el concepto sobre los Costos de la no Calidad ha ido cambiando con el transcurso del tiempo. En sus inicios equivalía a los costos utilizados en supervisar la Calidad de una Organización, sin embargo en la actualidad, se tiene en cuenta todas las etapas de un programa de control de la Calidad o mejora continua.

Los costos de la no Calidad tienen que ver con rehacer los trabajos, con lo que se derrocha o con los trabajos innecesarios. Incluso actualmente existen algunas Organizaciones que visualizan la existencia de dichos costos como algo insignificante, normal y sin consecuencia. En las Organizaciones de servicios es frecuente encontrar esta situación. Un ejemplo de estos costos se presentan en las firmas aseguradoras, cada vez que rehacen una póliza de seguro; en los aeropuertos, cuando se extravía el equipaje; en los hoteles cuando las habitaciones no están listas al momento del chek-in del usuario, en las Organizaciones cuando se llama por teléfono para realizar consultas que no responden a ninguna opción del contestador automático, o las explicaciones están mal dadas desorientando al usuario, representando tiempo perdido y costo para el ciudadano, en fin, un sinnúmero de ejemplos que suceden en nuestra cotidianeidad.

Las fallas existen en todos lados, en las Unidades de Organización estatales como en las empresas privadas y estas fallas se convierten en un porcentaje de los costos operativos causados por la no conformidad con los estándares de desempeño.

El costo de la no Calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más redituable una acción correctiva para una Organización.

Estos costos varían según sea el tipo de Organización, las circunstancias en que se encuentre, la visión que tenga la Organización acerca de los costos relativos a la Calidad, su grado de avance en la gestión de Calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de sus procesos.

Alrededor del 95% de los costos de la no Calidad se pueden evitar. Estos gastos se suman al valor de los servicios que paga el ciudadano, y aunque este último sólo los percibe en lo que debe abonar o en el tiempo que debe desperdiciar, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos, plazos y reprocesos, y a consecuencia de estos ahorros, se reducen los precios, los tiempos o se disminuyen los costos para la Administración.

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA NO CALIDAD:

Las Unidades de Organización que implementan un sistema de costos de la no Calidad, tienen por objetivo garantizar servicios que satisfagan a los usuarios de los mismos, a un costo mínimo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de la propia Organización.

Las principales razones de adoptar un sistema de los costos de la no Calidad son:

1. Asegurar que cada tipo de gasto se mantenga dentro de los límites predeterminados o aceptables.
2. Garantizar que el volumen de trabajo esté de acuerdo con los beneficios obtenidos.
3. Confirmar que se coloque el énfasis correcto en cada una de las categorías de los costos de la no Calidad.
4. Avalar que se identifiquen las áreas de acción que deban atacarse prioritariamente, con vistas a minimizar los costos totales.

BENEFICIOS EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA NO CALIDAD

Los principales beneficios que se obtienen por tener en funcionamiento un sistema de costos de la Calidad son:

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Disminución de los rechazos
- Perfeccionamiento en la planificación y programación de las actividades
- Reducción de las no conformidades
- Aumento de la productividad y de la utilidad

Si bien el establecer un sistema de costos de la Calidad no resulta sencillo, generalmente el esfuerzo bien vale la pena por el uso que se le da a la información recolectada, ya que este sistema no es campo exclusivo del área contable de la Unidad de Organización, muy por el contrario, la información debe provenir de los distintos sectores de la misma. Por eso la principal dificultad radica en insertar el método de los costos en la rutina diaria de trabajo para aportar y manejar la información enfocándola hacia aquellos procesos que implican elevados y reiterativos costos de la Calidad.

RELACIÓN ENTRE EL COSTO TOTAL Y LAS CATEGORÍAS DE COSTOS:

La división ideal del costo total de la Calidad, entre prevención, evaluación y fallas (internas y externas), es una tarea compleja y tal vez nos parezca imposible. Sin embargo, como regla general, valen las siguientes directivas:

Los costos de prevención llegan a un punto ideal cuando los costos de las fallas han sido reducidos a un valor mínimo por la Unidad de Organización.

Los costos de evaluación podrán ser considerados óptimos cuando los costos de las fallas han sido reducidos a un nivel ínfimo por la Organización.

Los costos de las fallas habrán llegado a un punto óptimo cuando resulte difícil identificar proyectos rentables para reducirlos.

De esta relación podríamos elaborar un modelo a seguir, que nos mostrara que:

Si los costos de prevención y evaluación llegaran a cero, el servicio podrá ser 100 % defectuoso.

A fin de mejorar la situación, los costos de prevención y evaluación deberán ser aumentados hasta que se tornen permanentemente en un 100% de servicios buenos.

Cuando el servicio es 100% bueno, es porque no existen fallas.

Ahora bien, si el servicio tiene fallas que no son detectadas o corregidas, el servicio será cada vez más defectuoso, hasta alcanzar el punto 100% defectuoso y el costo de fallas se tornará infinito.

Si la Unidad de Organización se caracteriza por altos costos de fallas, asociados a la no calidad de sus servicios, puede tener además otro costo no cuantificable, que es comprometer la imagen de la Organización dentro de la

sociedad. Si la Organización carece de costos de la no Calidad, es porque hace bien las cosas desde el principio y ha entrado en una etapa de perfección de sus servicios, pero aquí surge un "problema", cual es el mantener de modo permanente dicha situación de perfeccionamiento.

La etapa de mejoramiento se caracteriza por tener los costos de fallas por encima del 70% y los costos de prevención por debajo de 10% del costo total de la Calidad

La etapa de mantenimiento se caracteriza por tener los costos de fallas en torno al 50 % y los costos de prevención alrededor del 10%.

La etapa de perfeccionismo (o ideal) está caracterizada por tener los costos de fallas menores al 40% y los costos de evaluación por encima del 50%. De allí la importancia de la autoevaluación anual que realizan las Unidades de Organización que aplican la gestión de la Calidad.

Estos valores sirven sólo como referencia ya que pueden variar de una Organización a otra.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN:

Las principales dificultades que ocurren en la implementación y administración de los costos de la Calidad son:

1. Falta de visión en la cúpula de la Organización sobre los beneficios de un sistema de costos de la Calidad.
2. La existencia de una interpretación generalizada de que los costos de la Calidad son los costos del Departamento de Control de la Calidad.
3. Ausencia de interés y, en consecuencia, poca cooperación de las áreas involucrados en la obtención de los datos.
4. Escaso apoyo por parte del Director de la Organización para la implementación de las técnicas de costos de la no Calidad.
5. Los costos de la no Calidad involucran prácticamente a todos los sectores de la Organización, sobre los cuales el Encargado de Calidad no tiene a veces ninguna injerencia.
6. Informes muy demorados respecto a los hechos acontecidos, llevan a una lenta reacción, en vista a los de los aumentos de costos.

7. Obtención de una base comparativa eficiente y adecuada para la determinación relativa de los costos de la no Calidad (% de tiempo perdido, trabajos mal hechos, errores de programación, falta de planificación, carencia de autoevaluación anual, etc.).

ENFOQUE DE LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD:

Teniendo en cuenta las desventajas enunciadas para la aplicación de un sistema de costos de la no Calidad, se puede plantear utilizar el enfoque de los costos de la no Calidad, descubriéndolos de manera cualitativa, para emprender acciones correctivas a fin de eliminarlos o atenuarlos. Con esta metodología se busca descubrir el "iceberg" de costos innecesarios que se tiene en toda Unidad de Organización.

Para ello se propone encarar los siguientes pasos de manera gradua :

1. Identificar a los usuarios de los servicios y sus necesidades:

Todo servicio tiene sus usuarios. Los productos, actividades y mediciones de dicho servicio deben ser dirigidos a satisfacer las necesidades de sus usuarios.

En una Unidad de Organización del Poder Ejecutivo, sus usuarios son los propios ciudadanos. Por consiguiente, para cada usuario se debe determinar cómo satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Entonces éstas se convierten en los estándares que permiten identificar la conformidad y por ende reconocer las fallas en el cumplimiento de dichos requerimientos.

2. Identificación de los servicios que brinda una Unidad de Organización:

Aquí se debe identificar los diferentes servicios que brinda una Unidad de Organización para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Usualmente las Unidades de Organización generan diferentes servicios. Para el ejemplo se podrían señalar los distintos servicios que brindan las Unidades de Organización dependientes del Poder Ejecutivo: servicios educativos, servicios de salud, servicios de obras públicas, hacienda, producción, seguridad, cobertura social, etc.

3. Identificación de las posibles fallas externas:

Se deberá identificar las posibles fallas externas que podrían generarse, por cada servicio y por cada ciudadano usuario de los mismos. Por ejemplo, para el usuario de los servicios de salud se generan fallas cuando el servicio es demorado.

4. Identificación de las posibles fallas internas:

Por ejemplo podría mencionarse que los tiempos de espera se duplican, que se solicitan trámites innecesarios, que se desperdicia materiales por no controlar los errores internos, que el personal se encuentra desmotivado, etc.

5. Enfocarse ahora en los costos de fallas externas e internas:

Los principales esfuerzos en relación a los costos de la no Calidad deben comenzar por concentrarse en la etapa de combatir los costos de las fallas.

Podríamos considerar, en un sentido generalizado, no técnico, a los costos de prevención y de evaluación como costos fijos de la calidad es decir, costos que tendremos siempre para prevenir los costos por fallas; y a los costos de fallas como variables. El centrarnos en los costos de fallas, se estará produciendo una mejor calidad, a un menor costo.

6. Priorizar los costos de fallas externas y luego los costos de fallas internas:

A esta altura se debe priorizar entre los costos seleccionados como fallas externas y luego los costos de fallas internas a fin de determinar aquellas oportunidades, preferiblemente de corto plazo, con alto retorno y que posibiliten acrecentar los beneficios, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los usuarios, cuantificados cualitativamente. En general, se deben identificar las causas raíz de los costos de la no calidad, determinando el impacto económico y social de las mismas y desarrollando el análisis de costo-beneficio para identificar los proyectos vitales a emprender.

7. Selección y planificación de los proyectos:

Se deben seleccionar aquellos proyectos más importantes de mejora de los procesos y de la Calidad estableciendo una planificación para la adecuada asignación de los recursos y el compromiso asumido por cada proyecto. En lo posible se aconseja ordenar y ejecutar los proyectos de manera de incrementar la satisfacción de los ciudadanos usuarios de los servicios, la reducción de los gastos y la eficiencia de la Unidad de Organización, eliminando los problemas y estableciendo expectativas realistas y de requerimientos de recursos para trabajar con Calidad.

8. Monitoreo y seguimiento:

Se debe garantizar que se han realizado las acciones pertinentes y correctas para eliminar las causas de los costos de la no Calidad y evaluar las mejoras resultantes de la aplicación de un monitoreo y seguimiento para erradicar los costos de la no Calidad. Para ello se deberá utilizar un indicador interno que señale que las causas fundamentales y responsables de haber elevado los costos de la no Calidad, fueron eliminadas o atenuadas de la Unidad de Organización.

9. Identificar y examinar las evaluaciones para evitar servicios con fallas:

Se aconseja identificar y examinar las actividades de evaluación que puedan ser repeticiones, duplicaciones o innecesarias para evitar que sea un servicio prestado sin cumplir los requisitos de eficiencia. Para el caso de una Unidad de Organización de salud es necesario evaluar los tiempos de espera y si no se cumplen, acelerar los tiempos que permitan a los usuarios ser atendidos en turnos menores, para estandarizarlos. Luego se debe volver a evaluar el servicio para verificar si cumple con el requisito establecido.

10. Selección y planificación de los proyectos:

Se procederá de igual manera que el punto 7, pero tomando en cuenta los costos de evaluación.

11. Monitoreo y seguimiento:

Se aconseja seguir con los lineamientos del punto 8 para los proyectos encarados en relación con los costos de evaluación.

12. Identificación y determinación de las oportunidades de costos de prevención para evitar fallas:

Se aconseja identificar cuáles deberían ser las actividades a desarrollar en el servicio que evitarían las posibles fallas de no conformidad con los requisitos.

EL COSTO DE LA NO CALIDAD

Toda Unidad de Organización necesita descubrir cual es el verdadero costo que implica no hacer un trabajo de Calidad.

Los costos suben para la Organización cada vez que se hace lo que no debe hacerse o cuando las cosas se hacen mal. Estos costos incluyen desperdicio, repetición del trabajo, pérdidas de insumos innecesarias, horas extra innecesarias e insatisfacción con el trabajo.

PARA ELLO ES NECESARIO

- Reconocer el costo que representa para una Organización el no hacer un trabajo de Calidad.
- Discriminar el costo de la Calidad en dos categorías: costos necesarios y costos evitables.
- Estimar el costo de la Calidad para su trabajo.
- Planear como va a atacar los costos evitables.

Existe una diferencia en cuanto al momento en que se arregla un problema. La regla 1-10-100 establece que si no se arregla un problema en el momento en que ocurre, se volverá todavía más costoso de arreglar más tarde, tanto en términos de tiempo como de dinero.

1 = Detectar y arreglar problemas en el área de trabajo.

10 = Detectar y arreglar problemas después que han salido de su área de trabajo.

100 = Reparar el daño causado por problemas detectados por usuarios externos.

COSTOS NECESARIOS Y COSTOS EVITABLES

El costo de la Calidad consta de dos tipos de costos: los costos necesarios y los costos evitables. Los costos necesarios son precisos para lograr y mantener un nivel definido de trabajo. Los costos evitables ocurren cada vez que se hace lo que no debe hacerse o cuando las cosas se hacen de manera incorrecta. Los costos necesarios incluyen la prevención y la evaluación y de control. Los costos evitables incluyen algunos costos de control y los costos de fallas.

Los costos de prevención son los costos de toda acción destinada a asegurar que las cosas no van a fallar. Los costos de control son los costos de averiguar si y cuando las cosas están mal a fin de que se puedan tomar medidas de prevención o corrección. Los costos de fallas son los costos incurridos cuando un usuario está - o estará - insatisfecho: Usted paga el precio de una reputación dañada, del trabajo repetido, de los materiales y recursos desperdiciados, de sanciones legales, de pérdida de orgullo.

LA MATRIZ DE LA CALIDAD

Todo trabajo tiene dos dimensiones: lo que se hace y lo que no se hace.

Lo que se hace cabe dentro de una de dos categorías: las cosas correctas y las cosas incorrectas. Esto es cómo se hace.

Una vez unidas, ambas dimensiones (lo que se hace y cómo se hace) forman lo que llamamos la matriz de la calidad. Usted puede usar esta matriz para evaluar su trabajo.

HACER LAS COSAS CORRECTAS

Abajo hay tres preguntas que pueden ayudarle a decidir si usted está haciendo las cosas correctas. Si usted responde "si" a las tres, está haciendo las cosas correctas. Si no puede responder "si" a las tres, procure obtener más información para aclarar cuáles son las cosas correctas que debe hacer.

1. - ¿Sabe usted quien es el usuario de sus servicios?
2. - ¿Es con seguridad su usuario?
3. - ¿Sabe cuáles son los requisitos actuales del usuario?

HACER LAS COSAS CORRECTAMENTE

Para evaluar si usted está haciendo las cosas correctamente, pregunte si usted satisface los requisitos de su usuario.

Una Organización puede aumentar la Calidad mientras reduce costos

- El costo de la Calidad tiene dos componentes: costos necesarios, que se requieren para garantizar un trabajo de calidad; y costos evitables que son el resultado de no hacer las cosas correctas correctamente.
- Cuando los empleados no hacen las cosas correctas correctamente agregan más costos evitables a la Calidad.
- Todos somos responsables de reducir los costos evitables de la Calidad y de mejorar la Calidad organizacional

EJERCICIO:

Estimar el costo de la Calidad.

Paso 1: En el siguiente espacio, haga una lista de las actividades principales de trabajo a las que se ha dedicado durante las últimas dos semanas.

Ejemplos:

- Pedido de equipos equivocados, pero instalados correctamente
- Formulario llenado correctamente, pero con información imprecisa.
- Información provista en la forma solicitada por el usuario de una manera exacta y oportuna.
- Reunión citada innecesariamente mal llevada a cabo.
- Cuenta enviada a la persona equivocada con cálculos incorrectos.
- Informe elaborado correctamente dentro del plazo.
- Informe elaborado no solicitado por el usuario, pero bien escrito y dentro del plazo.
- Servicio instalado en la forma solicitada, dentro del plazo, pero conectado incorrectamente.
- Pedido de estudios innecesarios pero realizados correctamente.
- Pedido de informes necesarios pero realizados incorrectamente.

Paso 2: Coloque cada una de sus actividades dentro de la casilla correspondiente.

Paso 3: Estime el porcentaje de su tiempo que dedicó a hacer las actividades listadas en cada cuadro de la matriz de la Calidad. Escriba lo estimado en la matriz siguiente.

Paso 4: Calcule su costo evitable de la Calidad.

Ahora bien, el objetivo de este trabajo es mostrar la importancia que tiene aplicar un sistema de costos de la Calidad como un proceso de mejoramiento continuo. Para ello es necesario dar un vistazo a cómo las Organizaciones son gerenciadas a través de la Calidad, la importancia y la significación del proceso del mejoramiento continuo y un método para su medición. Toda Unidad de Organización debe diferenciar claramente los atributos que satisfacen la creciente exigencia de sus usuarios, ya que el nuevo escenario donde éstas se desenvuelven se ha tornado cada vez más exigente para mantenerlas en la sociedad de forma exitosa. En este sentido, se afirma que la Calidad se manifiesta como uno de los grandes aliados para alcanzar el éxito en la aplicación y revisión de cualquier proceso que tenga como fin último el mejoramiento continuo, ya que sus herramientas son un medio para detectar oportunidades; para llevar a cabo mejoras y darle credibilidad al compromiso asumido por la dirección con el fin de lograrla.

Como todos hemos podido comprobar, en el umbral de este nuevo milenio se presenta un escenario donde la era digital y la globalización presentan a la población usuaria de servicios distintas alternativas, donde la Calidad marca la diferencia en las prestaciones de los mismos.

Ante este hecho, las Unidades de Organización deben estar preparadas. La Calidad no debe ser percibida como un concepto abstracto e inmensurable sino como una aliada fundamental que, desarrollada en función a las características del servicio, puede rendir los logros y objetivos de eficiencia que se planteen. Por lo tanto, las Unidades de Organización deben conocer bien sus servicios y procesos, así como también sus estructuras de costos, las desviaciones ocurridas durante sus procesos y los costos necesarios para mejorar y evitar la repetición o desviación de trabajos.

Como se puede interpretar, la Calidad abarca a la gran mayoría de los procesos de cualquier Organización y debe ser percibida y aplicada no sólo en las etapas de producción de un bien o servicio, sino también a lo largo de los procesos que llevan al cumplimiento de dicho servicio, desde que se inicia el proceso hasta el final. No obstante, a pesar de la importancia de la Calidad, muchas Organizaciones todavía se resisten a integrar la Calidad en sus esfuerzos gerenciales.

Un elemento íntimamente ligado a la Calidad que permite a las Organizaciones avanzar en función del desarrollo eficiente de los servicios acorde con las necesidades, es el mejoramiento continuo. Este debe ser una labor pro-activa de la Dirección de la Unidad de Organización y no una simple reacción a los problemas cuando se presentan y que las Organizaciones buscarán atender o exceder los requerimientos de sus usuarios o a mejorar mediciones internas de desempeño.

Se debe remarcar también que no todas las Unidades de Organización que han implantado un sistema de Calidad logran resultados inmediatos. Implantar un sistema de mejoras en Calidad depende de la habilidad para identificar y solucionar problemas, lo cual es una desviación entre lo que debería estar pasando y lo que actualmente ocurre, siendo suficientemente importante para hacer que alguien piense que la desviación tenga que ser corregida. En tal sentido, un sistema de la Calidad bien implantado a todo nivel de procesos, debe ser revisado y comparado

con sus objetivos en forma periódica, utilizando elementos de medición a fin de monitorear su desempeño, orientándose siempre hacia la toma de las mediciones que considera relevantes para medir la consecución de sus metas y objetivos. A tales efectos se ha observado:

1. Si los resultados no se miden, no se sabrá si se ha logrado el éxito esperado en la corrección de una falla.
2. Si no puede ver el logro, no puede recompensarlo y si no puede recompensarlo, estará premiando la falla.
3. Si no puede reconocer una falla, no puede corregirla.

Al implantar un sistema de Calidad se busca que los procesos se encuentren regulados por procedimientos de forma tal que sean entendidos y aplicados por toda la Unidad de Organización, bajo las prácticas operacionales establecidas. Lo anteriormente expuesto, expresa que un sistema que no mida los resultados no podrá manejar las fallas de forma efectiva, siendo estas últimas las que afectan directamente la Calidad de los servicios producidos por una Organización, por lo que dichas fallas serán vistas o descubiertas, tarde o temprano por los usuarios de dichos servicios quienes tenderán a reclamar o a rechazar el servicio.

A tal efecto se ha pensado en el uso de datos como la base para la solución de problemas y se estableció que la información más importante, como el valor de un usuario satisfecho con el servicio, era desconocida, de allí la importancia puesta en la medición.

No obstante, la medición de cualquier parámetro debe estar alineada con los objetivos de la Organización y serán los profesionales relacionados con la Calidad lo que observen las actividades de medición únicamente en términos de resultados en un sistema de Calidad. Generalmente aquellas Organizaciones que realizan un seguimiento y una medición de sus servicios, se desenvuelven mejor, realizan cambios organizacionales importante para mejorarlos, logran acuerdos estratégicos entre sus gerentes de forma más clara, gozan de niveles de cooperación y trabajo en equipo favorablemente, poseen un mayor nivel de pro actividad de sus empleados en la toma de decisiones y asumen un elevado nivel de monitoreo personal de su desempeño.

Muchas Unidades de Organización basan tradicionalmente su desempeño organizacional casi exclusivamente en factores de productividad dentro de sus instalaciones, tales como la eficiencia de la mano de obra o en la utilización de

máquinas y muchos de estos indicadores son imprecisos y se fundamentan en la cantidad, en lugar de la Calidad que las Organizaciones deberían también considerar. Estos factores serían: mejoras en la motivación de los trabajadores, su satisfacción y cooperación, mejoras en las prácticas de gerencia y en el diseño del servicio con características que puedan atender las necesidades de los usuarios y que puedan alcanzar un mejor desempeño, mayor confiabilidad y otras dimensiones de Calidad, así como mejoras en la eficiencia de sistemas de sus servicios que reduzcan los tiempos de espera y los procesos innecesarios como por ejemplo hacer varias veces un mismo trabajo por errores o fallas.

Todos estos elementos medidos apropiadamente en función a los procesos de los que forman parte, pueden ser aglutinados en un sistema de información gerencial denominado Costos de la Calidad. Como ya lo hemos dicho se define el Costo de la Calidad como lo que se gasta por hacer las cosas mal. Es el desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio sin efectuar las correcciones pertinentes, la garantía, la inspección, las pruebas y actividades similares que se hacen necesarias realizar, debido a los problemas que surgen por no cumplir con los requisitos para prestar un buen servicio.

El objetivo más importante del costo de la Calidad es el de traducir problemas de Calidad en un lenguaje entendible para la alta Dirección de la Unidad de Organización, ya que tanto los empleados como los jefes, hablan el lenguaje de las «cosas», como por ejemplo; unidades y defectos. Por todo lo expuesto, los problemas de la Calidad, expresados como el número de defectos detectados en un servicio, tienen poco impacto en la alta Dirección, la cual está más enfocada en el aspecto contable del servicio.

Por tanto, si la magnitud de los problemas de la Calidad se expresaran en términos contables, los ojos de la Dirección se abrirían al interés del costo de la Calidad.

Cabe destacar entonces, que no es suficiente con que una Unidad de Organización posea un programa de gestión de Calidad basado en cualquiera de las certificaciones internacionales, si no están implantados los procedimientos y los mecanismos necesarios para aprender de los errores, defectos, fallas y desviaciones que, cuantificados apropiadamente, permitan a una Organización tomar conciencia de la necesidad de mejorar continuamente mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

LAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN QUE TRABAJAN CON CALIDAD:

La Calidad no debe ser vista solamente como una disciplina técnica sino también como una disciplina gerencial que llega a todos los pasos de los procesos de un servicio, desde el inicio hasta el final.

Dado que una gran cantidad de Organizaciones han reconocido el amplio espectro de la Calidad, surgió el concepto de Calidad total, definida como el esfuerzo de mejoramiento continuo, llevado a cabo por cada uno de los integrantes de una Organización, para entender, efectuar y exceder las expectativas de los usuarios de sus servicios.

El control de la Calidad a nivel de todas las Organizaciones fue aplicado exitosamente en Japón desde la década del cincuenta, por tres razones fundamentales: a) la alta gerencia personalmente tomó el liderazgo en la revolución de la Calidad, b) los empleados de las Organizaciones fueron entrenados en el gerenciamiento de la Calidad y c) el mejoramiento de la Calidad fue tomado como un paso rápido pero continuo.

De la conceptualización básica de la gerencia de la Calidad han nacido los principios de la Calidad total. Tales principios son los siguientes: a) enfoque en el usuario, b) participación y trabajo en equipo y c) mejoramiento continuo y aprendizaje.

A pesar de la simplicidad de estos principios, cabe recalcar que son bien diferentes de aquellos relacionados con las prácticas gerenciales tradicionales. Históricamente, las Organizaciones hicieron muy poco para entender los requerimientos de los usuarios externos y, mucho menos, por los de los usuarios internos. Los gerentes y los especialistas controlaban y dirigían los sistemas de producción de los servicios. A los trabajadores sólo se les decía qué hacer y cómo hacerlo y, rara vez, se les preguntaba su opinión y obviando la retroalimentación. El trabajo en equipo casi era inexistente. Una cierta cantidad de desperdicio y error era tolerable y además controlada por la inspección posterior a la producción del servicio.

Con el sistema de la Calidad total, por el contrario, una Unidad de Organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas del usuario para construir la Calidad en función de los procesos de trabajo que se nutren del conocimiento y la experiencia de su fuerza de trabajo y así continuamente mejorar cada faceta de dicha Organización.

Para poder lograr los objetivos derivados de la implantación de un programa de Calidad debe darse, indudablemente, un cambio de cultura en una Organización, en el que se permita y faculte a la gente expresar sus opiniones en materia de procesos a fin de lograr hacer las cosas bien en función de las expectativas de los usuarios. Como ejemplo de lo expresado anteriormente, se describe la filosofía de liderazgo en Calidad, la cual ayuda en la guía de la toma de decisiones, pues implica un fuerte cambio de cultura a través de toda la Unidad de Organización.

1. La Calidad es el establecimiento de una superación continua.
2. La Calidad es un camino colmado de creatividad y mejoramiento continuo.

3. La Calidad proporciona un alto retorno, pero requiere una inversión de tiempo y de recursos.
4. La Calidad requiere de un liderazgo comprometido donde el líder tenga cabeza, agallas y corazón, destinados a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a los cuales sirve.
5. La Calidad comienza con alcanzar o exceder los requerimientos y expectativas de los usuarios y empleados de dicha Organización.
6. La Calidad demanda trabajo en equipo y aprendizaje a todo nivel.
7. La Calidad proviene de la energía de una comunidad diversa, de gente motivada y talentosa a quien se le ha dado responsabilidades. Lo importante de una filosofía de la Calidad es que conlleva a que el cambio de cultura de una Organización en su fase inicial o de implantación sea exitoso y que tenga credibilidad y compromiso a todo nivel. De allí la importancia de que una Organización comprometida coloque a la Calidad como uno de sus valores fundamentales.

Lo anteriormente expuesto se reafirma al mencionar que la implantación y puesta en marcha de cualquier programa requiere de dos elementos fundamentales:

Liderazgo y Planificación estratégica. A éstos se agrega el manejo de la información y los datos como elemento vital en la era digital y de velocidad de respuesta en la toma oportuna de las decisiones. El buen manejo y adecuado uso de estos elementos serán el catalizador para que el sistema de Calidad sea gerenciado exitosamente.

Como fase posterior, se hacen las revisiones constantes y necesarias que, bien definidas y bajo el adecuado entrenamiento y facultad de todos los empleados para intervenir en la creación y cambio en los procesos, conllevan al concepto denominado mejoramiento continuo.

Cuando se habla de liderazgo, generalmente se piensa en liderazgo ejecutivo el cual se enfoca en función de la guía que proporciona la alta gerencia en la consecución de la misión y los objetivos de la Unidad de Organización. No obstante, el liderazgo también se aplica a los agentes, equipos y a la Unidad de Organización como un todo. Por ejemplo, el liderazgo individual es revelado a través del enfoque en el mantenimiento y la disciplina para completar los trabajos consistentemente, siendo pro activo en la identificación y solución de problemas, trabajando en acuerdos para mejorar siempre y estableciendo el hábito del aprendizaje continuo. El liderazgo de equipo es visto en virtud de hacer exitosamente aquello que rodea a los integrantes, removiendo barreras, estableciendo buenas líneas de comunicación y resolviendo problemas. Finalmente, el liderazgo organizacional se pone de manifiesto al plasmar valores claros, creando servicios de calidad y un aprendizaje continuo.

En las Organizaciones comprometidas con la Calidad, varias prácticas de liderazgo comparten elementos comunes. Dichos líderes promueven la Calidad y la excelencia en el desempeño de sus funciones de varias maneras:

- a. Crean una visión estratégica, así como valores claros de Calidad que sirven como base para decisiones a todos los niveles de la Unidad de Organización.
- b. Crean y sostienen un sistema de liderazgo y un ambiente para la excelencia en Calidad. Proveen un ambiente con pocas reglas y escasos procedimientos burocráticos. Éste impulsa a los Directores a experimentar y a asumir riesgos, permiten a los empleados hablar abiertamente acerca de los problemas, apoyan el trabajo en equipo y promueven el entendimiento de las responsabilidades de los empleados en cuanto a la Calidad.
- c. Fijan grandes expectativas. Inspiran al personal a efectuar tareas que dicha gente no cree que puedan lograr.
- d. Demuestran un elevado compromiso, involucrando a todo el personal en la Calidad con entusiasmo. Estos líderes dejan ver que poseen una cierta pasión por la Calidad y activamente viven sus valores.
- e. Integran valores de Calidad a la gerencia y al liderazgo diario. Evalúan y mejoran la efectividad de sus procesos personales de liderazgo.
- f. Integran las responsabilidades de liderazgo e incluyen la promoción del comportamiento ético y la protección de la salud pública, seguridad y medio ambiente que pueda ser afectada por los servicios de su Organización.

La fórmula para lograr una buena implantación estratégica de la Calidad en una Unidad de Organización, es desarrollar un plan estratégico sólido y ponerlo en práctica hasta el punto máximo: que la Calidad sea parte de una manera de ser. Sin embargo, no es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, atacar los problemas que se vayan presentando a diario y lograr que se hagan las cosas dirigiéndose a otros. Además, un directivo estratégico tiene que desempeñar diferentes funciones de liderazgo y estrategia, ser el administrador principal e implantador de la estrategia, solucionador de las crisis o problemas que se vayan presentando, ser supervisor y portavoz, distribuidor de los recursos humanos, negociador ante las partes en conflicto cuando se presentan, motivador, consejero, fuerza de inspiración para seguir avanzando con creatividad dentro de la Organización, creador de consenso, promotor de políticas, mentor y animador. A veces un directivo estratégico necesita ser autoritario y exigente para que las circunstancias no lo desborden; otras, un escucha perceptivo sensible y atento; y en algunas ocasiones, un tomador de decisiones comprometedoras.

En general el problema de liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla. No obstante, se requiere

conocer funciones de liderazgo que permitan llevar a cabo el manejo de la situación y la implantación de una estrategia:

- a. Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
- b. Promover una cultura con la cual la Unidad de Organización se vigorice para lograr la estrategia de cambio y que funcione a un nivel alto.
- c. Mantener la Organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y plétórica de ideas innovadoras.
- d. Crear consenso, llevar adelante la formulación e implantación de la estrategia y mediar en los conflictos o problemas internos de la Organización.
- e. Reforzar las normas éticas.
- f. Empezar acciones correctivas para mejorar el establecimiento de la estrategia y el rendimiento estratégico general de la Organización.

Uno de los aspectos críticos del liderazgo es la planificación estratégica. A través de ella, los líderes moldean el futuro de una Organización y gerencian el cambio a través de un enfoque de la visión ideal de lo que la Organización debería y podría ser en un futuro de cinco a diez años.

La planificación estratégica de la Calidad, tradicionalmente en sus inicios, tomó lugar en los niveles más bajos de las Unidades de Organización y fue enfocada, en general, hacia la tecnología.

No obstante, el rol de la Calidad en la estrategia de las Organizaciones ha girado su rumbo desde 1980. En primer lugar, muchas Organizaciones han reconocido que una estrategia enfocada en la Calidad de sus servicios, puede conllevar a ventajas significativas de ahorro de dinero.

La Calidad está siempre orientada a los usuarios de los servicios y a la excelencia en el desempeño operacional.

Los objetivos de mejoramiento de la Calidad, tales como el incremento en la satisfacción de los usuarios, la reducción de los defectos del servicio brindado y la reducción en los tiempos en los ciclos de los procesos reciben ahora tanta atención como los objetivos contables. A través del uso de la planificación estratégica, las Organizaciones pueden cumplir varias tareas importantes tales como:

- a. Entender los requerimientos clave de los usuarios y de los procesos para establecer direcciones estratégicas. Este paso alinea el mejoramiento de procesos con la Dirección estratégica de la Unidad de Organización.
- b. Optimizar el uso de los recursos y asegurar los requerimientos a corto y largo plazo, reducciones de tiempos, capacitación, etc.
- c. Asegurar que las iniciativas de Calidad son entendidas a través de los tres elementos claves de una Organización:
 - 1) El nivel de la Organización,
 - 2) el nivel de sus procesos y
 - 3) el nivel individual de su personal.
- d. Asegurar que la Organización del trabajo y de las estructuras efectivamente faciliten el cumplimiento de los planes estratégicos y establezcan los pasos para la integración y el mejoramiento de los servicios que prestan. En ese orden de ideas, es importante que las Organizaciones efectivas compartan puntos comunes en sus esfuerzos de planificación estratégica:
 - 1) La Dirección y sus empleados participen activamente en el proceso de planificación. Un fuerte liderazgo es necesario para establecer la credibilidad de un enfoque total de la Calidad así como para integrar la Calidad en el proceso de planificación de la Organización.
 - 2) Utilizar las necesidades de los usuarios como elemento central de la estrategia. Los procesos de planificación estratégica están alineados con el enfoque primario de la Organización basada en satisfacción del usuario de sus servicios.
 - 3) Involucrar a todos en el proceso de planificación estratégica.
 - 4) Poseer sistemas bien establecidos de planificación para el desarrollo y despliegue de la estrategia, incluyendo medición, retroalimentación y revisión de procesos y servicios.

Otro elemento a estudiar y a tener en cuenta es la información y los datos. Los servicios eficientes dependen de la medición, autoevaluación y análisis de desempeño que soporten una gama de propósitos, tales como, la planificación, la revisión del desempeño de la Organización, la mejora de los procesos y la comparación del desempeño de la Calidad de la Unidad de Organización. Los razonamientos estadísticos con notas derivadas de ellos, proveen la base para la solución de los problemas y el mejoramiento continuo. La medición debe derivar de las estrategias de la Organización proporcionando, a su vez, la información y nota crítica acerca de sus procesos, servicios y resultados. En tal sentido, se requiere de varios tipos de notas e información para la evaluación y el mejoramiento de la Calidad:

- Necesidades de los usuarios
- Desempeño de los servicios
- Desempeño de las operaciones
- Desempeño del personal.
- Evaluación de los costos.
- Evaluación de los resultados.

Una fuerte consideración para el mejoramiento de la Calidad es la creación y selección de indicadores de medición y desempeño de la Unidad de Organización. Estos indicadores a utilizar deben representar los mejores factores que conlleven a mejorar el desempeño a nivel de usuarios, procesos y costos de la Organización. Esta información debe ser analizada a fin de apoyar la evaluación y toma de decisiones a todos los niveles dentro de la Organización.

La gestión de la Calidad busca crear un ambiente de trabajo en el cual hacer bien las cosas desde la primera vez sea la meta; donde la Calidad sea diseñada e integrada en cada actividad en lugar de ser inspeccionada después de hecha. Está orientada sobre todo a los profesionales, con un enfoque que utiliza los cambios de cultura organizacional para impulsar todo el esfuerzo. El enfoque está en reducir el costo de la no Calidad y también busca inculcar una actitud mental de mejora continua.

El modelo de aseguramiento de la Calidad deberá ser directriz en todas las actividades que la Organización emprenda siendo básicamente un proceso de cambio. Cambio que, en la mayoría de las Organizaciones, deberá ser de tipo estructural. Los principios guías fundamentales que deberá regir estos procesos de cambio son:

- a. El usuario de los servicios es lo más importante de todo el proceso y esto se debe manifestar en el cumplimiento o superación de sus expectativas, relativas al servicio que requiera.
- b. El desperdicio de recursos es una situación inaceptable para la Organización; y la base de los estándares de desempeño es la de cero errores.
- c. El proceso debe ser liderado por la alta Dirección. Este liderazgo debe ser visible si se quiere que todo el personal le de a la gestión de la Calidad la importancia que requiere.
- d. La participación de todos los integrantes de una Organización, tanto a nivel individual como grupal, es básica para el éxito del proceso.
- e. El proceso debe ser integral; debe contemplar todos los aspectos que de una u otra forma influyen en la Calidad y resultado final.

Hay dos filosofías clave en este análisis. Una es la de «nunca dejar de presionar» para mejorar, la cual se refiere al mejoramiento continuo; la otra está relacionada a la satisfacción del usuario, la cual involucra el cumplimiento o superación de las expectativas del usuario.

En virtud de que el objetivo de este trabajo abarca fundamentos de Calidad, es preciso recordar los principios de la Calidad total.

La Calidad total se sustenta en tres principios básicos: 1) Enfoque al ciudadano, 2) Participación y trabajo en equipo y 3) Mejoramiento continuo y aprendizaje.

Los mismos nacen de una necesidad de mejorar el enfoque cualitativo en el que tradicionalmente se atendía muy poco los requerimientos de los usuarios externos o ciudadanos, y menos de los usuarios internos. A los agentes públicos se les decía qué hacer y cómo hacerlo, y rara vez se les preguntaba acerca de sus puntos de vista. El trabajo en equipo era hace décadas casi inexistente. El mejoramiento de la Calidad era generalmente el resultado de cambios tecnológicos.

De estos tres elementos, se hará un enlace con el mejoramiento continuo como base de la implantación del costo de la Calidad. En ese orden de ideas, se refiere que el mejoramiento continuo y el aprendizaje son parte integral de la Dirección de todos los sistemas y procesos.

El mejoramiento puede tomar varias formas:

- a. Mejoramiento del valor percibido por los usuarios a través de servicios nuevos y mejorados.
- b. Reducción de errores, defectos, desperdicio y costos relacionados con la no Calidad de los servicios.
- c. Mejoramiento de la productividad y efectividad en el uso de los recursos.
- d. Mejoramiento del tiempo de respuesta, de espera y del desempeño del ciclo de operaciones necesarias para brindar un servicio eficiente y que satisfaga en todo al usuario de los mismos. La necesidad de mejorar servicios para reducir errores y defectos y para mejorar la productividad ha sido siempre un objetivo esencial.

El aprendizaje se refiere a la adaptabilidad al cambio que conlleve a nuevos objetivos. Dicho aprendizaje toma lugar vía retroalimentación entre la práctica y los resultados. Este ciclo posee cuatro etapas: a) planificación, b) ejecución de planes, c) evaluación de progresos y d) revisión de planes basados en los hallazgos de las autoevaluaciones.

El aprendizaje en Organizaciones se define como sigue:

Una Organización que está continuamente expandiendo su capacidad para crear su futuro. Para tal Organización, no es suficiente sobrevivir. El aprendizaje de supervivencia, también conocido como aprendizaje de adaptación es importante y necesario. Sin embargo, para una Organización en aprendizaje, el aprendizaje por

adaptación debe ser unido al aprendizaje de generación, el cual mejora nuestra capacidad de crear.

Ahora bien, existen 14 pasos para el mejoramiento continuo de una Unidad de Organización, y que permitirán erradicar los costos de la no Calidad:

- 1) Compromiso gerencial: el programa comienza con la obtención del compromiso de la Dirección para mejorar la Calidad con un acento sobre la necesidad de prevenir defectos. El compromiso personal de la Dirección incrementa la visibilidad de un programa de mejoramiento de la Calidad y auspicia la cooperación de todo el personal.
- 2) Equipo de mejoramiento de la Calidad: este equipo es formado por representantes de cada departamento y se orienta al contenido y propósitos de las misiones y funciones de la Organización.
- 3) Medición de la Calidad: para cada actividad debe haber una revisión o establecimiento de mediciones de la Calidad donde se muestre las posibles áreas sujetas a mejora y donde las acciones correctivas sean necesarias.
- 4) Evaluación del costo de la Calidad: las cifras precisas obtenidas sobre costo de la Calidad indican donde las acciones correctivas pueden ser de utilidad contable. Este paso provee a la Organización una medición amplia acerca del desempeño de la gerencia de Calidad.
- 5) Conciencia de Calidad: compartir con todo el personal las mediciones relacionadas con los costos de la Calidad.
- 6) Acciones correctivas: conforme la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no sólo los defectos encontrados por control, auditoría o autoevaluación, sino también problemas menos obvios- como lo ven los empleados por si mismos- que requieren atención. Estos problemas deben ser llevados a la atención de los Directores y resueltos posteriormente.
- 7) Establecer un equipo de trabajo específico para el programa cero defectos: se seleccionan tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de Cero Defectos, así como las formas de implantar el programa. Desde el principio, el Encargado de la gestión de Calidad debe explicar claramente que Cero Defectos no es un programa de motivación. Su propósito es comunicarles a todos los empleados el significado literal del concepto y la noción de que todo el mundo deberá hacer las cosas bien desde la primera vez. Esto debe ser transmitido a cada miembro del equipo.
- 8) Entrenamiento de supervisores: antes de implantarse los pasos anteriores, debe haber una orientación formal de todos los niveles

directivos. Los Directores deberán entender cada paso para explicarlo bien a los subordinados.

- 9) Día de Cero Defectos: el establecimiento del concepto Cero Defectos como el estándar de desempeño de la Unidad de Organización deberá hacerse en un día, de forma tal que se pueda garantizar que todo el mundo lo entienda de igual forma.
- 10) Fijación de metas: cada supervisor debe establecer metas a alcanzar que sean específicas y puedan ser medidas.
- 11) Eliminación de la causa de los errores: solicitar a los individuos que describan en una hoja cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Este no es un sistema de sugerencias. Únicamente se debe señalar el problema; el grupo funcional apropiado buscará el remedio. La gente debe saber que los problemas serán escuchados a fin de crear confianza en la Dirección.
- 12) Reconocimiento: implantar un programa de reconocimientos o premios para otorgar a todas las personas o áreas que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes.
- 13) Reuniones de Calidad: los profesionales de Calidad y los jefes de los equipos de trabajo se deberán reunir con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el programa de Calidad que se está implantando.
- 14) Hacerlo de nuevo: un proceso de mejoramiento de la Calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Para entonces, la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario, por lo tanto, integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar.

LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN PARA LA CALIDAD :

- a. Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
- b. No existe tal cosa como un "problema de Calidad".
- c. No existe la "economía de la Calidad"; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- d. La única medida de desempeño es el costo de la Calidad.
- e. El único estándar de desempeño es el de "cero defectos".

LOS COSTOS DE LA CALIDAD:

La Calidad no cuesta, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición.

La Calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio de medición de tal forma que la medición del costo de la Calidad nunca fue en realidad implantada excepto de vez en cuando por alguna Organización muy avanzada.

Si hacemos un poco de historia, podemos decir que la primera vez que se hizo en toda una Organización una medición de Calidad calculada y reportada, fue probablemente en el programa ITT instituido a mediados de la década de 1960 en EEUU. A medida que los gerentes comenzaron a definir y a aislar un rango completo de los costos relacionados a la Calidad, emergió un número de hechos sorprendentes.

Primero, los costos relacionados con la Calidad eran mucho más altos que los reportados previamente, generalmente en el orden del 20 al 40% de las ventas.

Segundo, dichos costos de Calidad no estaban únicamente relacionados con operaciones de manufactura, sino a servicios colaterales tales como compras y servicio al cliente, entre otros.

Tercero, la mayoría de los costos conllevaron productos/servicios defectuosos y, peor aún, eran evitables. Finalmente, mientras que los costos de lo defectuoso eran evitables, no estaba asignada una clara responsabilidad de las acciones a fin de reducirlos, ni estructurado o formulado un plan para lograr los objetivos.

Como resultado de esto muchas Organizaciones comenzaron a desarrollar programas de costos de la Calidad.

Según la Asociación Alemana para la Calidad, los costos de la Calidad provienen, en esencia, de los gastos derivados de algunas partes de la planificación de la Calidad, de las medidas preventivas y encauzadas al aseguramiento de la Calidad, de los ensayos para la realización del modelo de la Calidad y por los gastos para el reconocimiento y eliminación de fallas en los productos y servicios.

Los costos de la Calidad no reflejan todos los gastos necesarios para generar la Calidad, sino aquellos costos relacionados con la Calidad que son fácilmente accesibles, los cuales representan solamente una parte de todos los costos imaginables para la Calidad y su aseguramiento. Esto significa que los costos de la Calidad no son un parámetro para caracterizar la Calidad de los productos y servicios o su nivel de Calidad y aceptación en los mercados.

Al decir que se trata de producir al menor costo posible, se hace referencia al costo total del servicio dentro del cual está el costo de la Calidad y la Calidad cuesta. Lo que hay que comprobar es si este costo de Calidad compensa, por lo cual, hay que calcularlo

Es lógico que una Unidad de Organización que decida implantar un sistema de costos de Calidad tenga unos fallos muy elevados. En los primeros meses de efectividad del plan de Calidad es posible que los costos totales de Calidad sigan

creciendo ya que la prevención y la evaluación precisan de un intervalo de tiempo hasta que se notan los primeros efectos importantes. A partir de ese momento, los costos de fallos empiezan a reducirse considerablemente al igual que los costos totales, los costos de fallos disminuyen al incrementarse los costos de prevención y evaluación y, a medida que hace mas tiempo que se inició el programa de gestión de la Calidad, se puede intentar conocer en cada momento qué posibilidades hay de reducir los costos de Calidad.

Una Unidad de Organización puede estar en tres zonas posibles en relación con la Calidad:

- a. **Zona de Mejora:** esta situación se da cuando una Unidad de Organización aún no ha implantado un programa de medidas para aumentar la Calidad de sus servicios y reducir los fallos, o bien este programa lleva poco tiempo funcionando. La característica de esta zona es que la Unidad de Organización tiene unos costos totales de la Calidad en la que los fallos representan la práctica totalidad de dichos costos (más de un 70%) y la prevención es muy poco significativa (menos del 10% de los costos totales de calidad).

Dado el elevado peso de los fallos, con el costo y pérdida de imagen que ello supone, la Unidad de Organización tiene que invertir mucho más en Calidad y además tiene seguramente unas grandes posibilidades de mejora.

- b. **Zona de Indiferencia:** cuando los programas de mejora de la Calidad ya llevan un tiempo funcionando y se han reducido los costos de fallos considerablemente, los costos totales de Calidad se reducen. Esta es una situación en la que ya es muy difícil seguir reduciendo los fallos y, por ello, la Unidad de Organización está en la zona ideal en relación con los costos totales de Calidad. Esta zona se caracteriza por unos costos de fallos que representan aproximadamente un 50% de los costos totales de Calidad, mientras que la prevención representa un 10% y la evaluación un 40%.
- c. **Zona de Perfeccionamiento:** si a pesar de estar en la zona de indiferencia, la Organización sigue destinando recursos a la prevención y a la evaluación de la Calidad será muy difícil reducir los costos de los fallos. En estos momentos, cuesta más la evaluación o prevención adicional que las reducciones de costos de fallos correspondientes. Por tanto, a partir de este punto, los costos totales de Calidad vuelven a crecer con lo que vale la pena volver a pensar en plantearse estabilizar las acciones de prevención y evaluación. En esta zona, los costos de fallos representan alrededor de un 40% de los costos totales de Calidad, la evaluación un 50% y la prevención un 10%.

La determinación del costo de la Calidad tiene una finalidad y una utilidad. Los costos referidos a la Calidad sirven de apoyo a las medidas, que adoptan en la gerencia de Calidad y sustentan las decisiones de la dirección de la Organización puesto que ellos:

- a. Dejan ver cuál es el gasto que se origina en tomar medidas preventivas y destinadas a encauzar el aseguramiento de la calidad y cuál es el gasto para la eliminación de fallas, a fin de lograr una optimización.
- b. Ponen en evidencia cuáles son los servicios, grupos de servicios o ámbitos de trabajo dentro de una Unidad de Organización que ocasionan pérdidas referidas a la Calidad.
- c. Dejan en claro cuáles son las mejoras y medidas correctivas que resultan más eficientes desde el punto de vista económico, también a fin de mejorar la productividad y el costo de los servicios.
- d. Ponen al alcance de la mano un instrumento para la gerencia de Calidad, para poder fundamentar sus acciones y medidas no solamente con cuestiones técnicas referentes a la Calidad, sino también mediante afirmaciones económicas y contribuciones que hacen al desempeño óptimo de la Unidad de Organización.

Mediante el aprovechamiento consecuente de los costos de Calidad por la conducción de la Organización se puede lograr: el reconocimiento de desviaciones y tendencias no deseadas, la optimización de los costos de prevención, ensayos y eliminación de fallas, la minimización del costo de los servicios, el establecimiento de los motivos que dan origen a los costos, el reconocimiento y ejecución de medidas económicas para la mejora del servicio y la obtención de parámetros para el seguimiento del desarrollo actual de los costos de Calidad en comparación con los valores planificados, para la planificación de medidas a mediano y largo plazo y como elemento auxiliar para estimar el riesgo financiero.

El término costos de la Calidad significa algo diferente para cada persona. Algunos lo equiparan con los costos de la Calidad deficiente (principalmente los costos de detectar y corregir trabajos defectuosos); otros equiparan el término con los costos de la obtención de la Calidad o usan el término para referirse a los costos de funcionamiento del departamento de Calidad.

Para este trabajo el término costos de la Calidad significa costos de Calidad deficiente o de no calidad. A partir de la década de 1950, a medida que los especialistas en Calidad ampliaban sus estudios, aparecieron algunas sorpresas, tales como:

- a) Los costos de la no Calidad eran muy superiores a los que aparecían en las contabilidades. Para la mayor parte de las Organizaciones estos costos se hallaban en un rango entre el **10 al**

30% de los servicios o entre el **25 al 40%** de los gastos de operación.

- b) Los costos de la no Calidad no eran simplemente el resultado de las operaciones de obtención del servicio, sino que las operaciones de apoyo contribuían sustancialmente.
- c) Aunque podían evitarse, no se buscaba reducirlos en forma consistente y sistémica. Como el "idioma" de los directivos es el gasto en que puede incurrir su Organización, el concepto del estudio de la no Calidad presentaba para los responsables de la Calidad una excelente alternativa para lograr su apoyo.

Se cuenta con tres motivos para identificar y medir los costos de la no Calidad:

Quantificar el tamaño del problema de la no Calidad a fin de justificar un esfuerzo a favor de una mejora, guiar el desarrollo de ese esfuerzo y seguir la trayectoria del progreso en las actividades de mejora.

GESTIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN LA CALIDAD

En la gestión de una Unidad de Organización se cuenta con tres motivos para identificar y medir los costos de la no Calidad: 1) cuantificar el tamaño del problema de la no Calidad a fin de justificar un esfuerzo a favor de una mejora, 2) guiar el desarrollo de ese esfuerzo y 3) seguir la trayectoria del progreso en las actividades de mejora.

La capacidad de demostrar el impacto económico o financiero negativo generado por la no Calidad es el paso más importante para obtener el apoyo para resolver los problemas que involucran a varios sectores de una Organización. Entonces, un entendimiento preciso de las fuentes de la no Calidad y de sus costos, es la base para la cooperación entre los distintos sectores para la resolución de los problemas.

EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN LA CALIDAD

Contiene los siguientes elementos:

1) Evaluación de los costos de la no Calidad: cuantifica el impacto financiero de la no Calidad en una Unidad de Organización.

Los resultados de esta evaluación son utilizados para seleccionar áreas específicas para una posterior investigación basada en su potencial retorno financiero.

2) Análisis de los Componentes de los Costos: es desarrollado por cada una de las áreas seleccionadas para la investigación. Sus objetivos son:

a) Identificar las relaciones causa-efecto entre el elemento del costo y su causa origen (fundamental).

b) Estimar el retorno financiero neto producto de la eliminación de la causa fundamental.

3) Selección e implementación del proyecto: los proyectos de mejoramiento se seleccionan sobre la base de su retorno financiero y de la estrategia establecida en los planes de la Calidad de la Organización. El plan del proyecto debe contener los pasos a seguir, documentando sus objetivos y sus relaciones con el desempeño óptimo de la Organización, identificando los participantes del proyecto y los recursos necesarios, fijándose metas y tiempos realistas.

4) Monitoreo y medición del progreso: este monitoreo y medición del éxito del proyecto están basados en metas financieras y no financieras establecidas en los planes del proyecto. Estos resultados son elevados al más alto nivel de la Organización. A los costos de la no Calidad obtenidos en la primera evaluación (punto 1) se le restan los costos de la no Calidad obtenidos a partir de la implementación del proyecto de mejoramiento para evaluar el éxito financiero del proyecto.

El ejemplo siguiente ilustra cómo una Organización utilizó la gestión de los costos de la no Calidad para incorporarle una dimensión financiera a su proceso de la Calidad. Como muchas otras, esta Organización pudo haber comenzado a perder prestigio debido a la no Calidad de sus servicios.

Este estudio, focalizado únicamente en fallas internas y externas a nivel de jefaturas y a nivel operativo, mostró que los costos de la no Calidad representaban el 26% de sus servicios. Un 79% debido a fallas internas y un 21% por fallas externas.

Como es usual en estos estudios, la investigación reveló que los seis elementos más importantes de la no Calidad representaban el 72% del total.

Más importante aún: tres de estos elementos (pérdidas por falta de control en el inventario, servicios reclamados, indemnizaciones pagadas a los usuarios por no cumplir con los compromisos establecidos) estaban relacionados con funciones a nivel de Dirección. En sólo cuatro semanas, la Organización completó la investigación y seleccionó los elementos de la no Calidad más importantes para el **Análisis de los Componentes de los Costos**.

La primera evaluación cubrió tres componentes de los costos relacionados a las penalidades: (1) envíos parciales, (2) envíos incorrectos y (3) envíos fuera de término.

Una profundización en el análisis de los componentes de los costos reveló una variedad de causas origen de estas penalidades; entre ellas, la más importante, los plazos (demoras) en los procesos. Basada en la información generada del Análisis de los Componentes de los Costos, la Organización estableció un equipo para revisar las especificaciones de las demoras y eliminarlas. El análisis costo/beneficio mostró que, con la implementación del proyecto de la revisión de las especificaciones, se lograba el siguiente beneficio:

Costo de implementación del proyecto de revisión de las especificaciones, beneficio financiero por eliminación de demoras

- Reducción de penalidades
- Reducción de pérdidas de material
- Reducción en costos de mano de obra
- Reducción en costos de auditorías
- Reducción de servicios mal prestados
- Disminución de inventario
- Disminución en recepción
- Disminución de los tiempos de espera

Con la utilización de Gestión de los Costos de la no Calidad, la Organización estuvo en condiciones de focalizar la fuente del problema, no sólo los síntomas. Esta información financiera, que se pierde en muchos programas de la Calidad le permitió a la Organización priorizar los esfuerzos de mejoramiento e implementar una solución efectiva para mejorar tanto el desarrollo financiero como la satisfacción del usuario mostrando una clara relación entre la Calidad y los beneficios.

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD.

Las Organizaciones cuentan con decenas de potenciales proyectos de mejoramiento para poder seleccionar. Pero ¿con qué criterio una Organización selecciona uno u otro proyecto? Cuantificar los costos de la no Calidad y determinar dónde se pondrá lo ahorrado es un primer paso. Es muy importante para relacionar la Calidad con los beneficios. Pero lo que esta evaluación no le dice a una Organización es: por qué existen los problemas de la Calidad y qué proyecto ofrece el mayor potencial para mejorar el rendimiento.

El **Análisis de los Componentes de los Costos** es una técnica poderosa que integra la resolución de problemas y herramientas de análisis del proceso de la Calidad con la evaluación de los costos de la no Calidad. El Análisis de los Componentes de los **Costos** combina estas herramientas y técnicas para obtener la información de gestión necesaria para determinar qué proyecto ofrece el mayor potencial para mejorar el rendimiento de los recursos de una Unidad de Organización.

La metodología del **Análisis de los Componentes de los Costos** consiste en cuatro pasos:

- 1) Determinar las causas origen (fundamentales) de los costos de la no calidad.
- 2) Identificar el porcentaje de participación de la actividad y calcular los costos de la no calidad relacionados con cada causa origen.
- 3) Asociar los impactos financieros de la causa origen comunes para determinar el impacto financiero total de la causa origen de la no Calidad.
- 4) Desarrollar un análisis costo/beneficio para determinar el retorno financiero.

1) Determinar las causas origen de los costos de la no Calidad:
Antes de iniciar el **Análisis de los Componentes de los Costos**, los objetivos deben ser entendidos y acordados por cada miembro del equipo de análisis de costos. Esto es fundamental para asegurar que la **relación entre la visión servicio/Calidad** y las **actividades diarias del equipo** se encuentren intactas y consistentes.

Entender los resultados de la evaluación de los costos de la no Calidad y la lógica utilizada por la dirección para definir las prioridades para el **Análisis de los Componentes de los Costos** nos conduce de la transición de la evaluación hacia el **Análisis de los Componentes de los Costos**. Esto es útil especialmente para los miembros del equipo de Análisis de los Componentes de los Costos que no participaron en la evaluación de los costos de la no Calidad.

La selección de los miembros del equipo que representan a cada departamento que participará en el análisis es esencial. Los departamentos que participan pueden ser determinados por las consideraciones provistas por los gerentes o jefes de los departamentos. Aunque estas consideraciones pueden ser incorrectas, la selección inicial de los miembros del equipo de trabajo se debe hacer sobre la base de la mejor información disponible al momento. Cuando el equipo considera necesario que algún otro departamento sea involucrado en el Análisis de los Componentes de los Costos, se debe identificar rápidamente un representante de ese departamento e integrarlo al equipo. Los miembros del equipo no sólo necesitan entrenamiento en la gestión de costos sino también en técnicas de resolución de problemas. A medida que avanza el Análisis de los Componentes de los Costos puede que las causas de la no Calidad no sean obvias. La capacidad para identificar la información necesaria para el análisis, y luego para aplicar la técnica de resolución de problemas adecuada, es una habilidad que se desarrolla durante el entrenamiento en la resolución de problemas. Los miembros

del equipo deben desarrollar estas habilidades o tener acceso a expertos que puedan guiar al equipo en la utilización de estas técnicas. De no ser así, el proceso de análisis puede estancarse y reducirse la probabilidad de generar información útil sobre las causas origen. A través del entrenamiento, los miembros del equipo comienzan el proceso de identificación y determinación del impacto financiero de cada elemento de la no Calidad seleccionado para el análisis.

Los primeros pasos en el Análisis de los Componentes de los Costos son:

A) Determinar las actividades que conducen a la no Calidad.

B) Determinar las causas origen de estas actividades o los componentes de los costos. Si bien los métodos específicos que los miembros del equipo utilizan para identificar los componentes de los costos y las causas origen varían con la naturaleza del problema y la disponibilidad de información, el uso de herramientas y técnicas de la Calidad generalmente estará entre una de estas siete categorías:

- 1) Análisis de proceso y documentación
- 2) Generación de la idea
- 3) Recolección de información
- 4) Resolución de problemas
- 5) Análisis
- 6) Respaldo a la decisión
- 7) Implementación y análisis

Una herramienta que es particularmente útil para el análisis de las causas origen es el **diagrama de árbol de fallas**, técnica para visualizar en una manera lógica las relaciones entre las causas y los efectos. Por su capacidad inherente para clarificar incluso las relaciones complejas, esta técnica permite que los resultados del Análisis de los Componentes de los Costos sean explicados a los miembros del equipo, a los departamentos afectados y a la Dirección en una manera sencilla. La primera rama de este diagrama está ocupada por el elemento de la no calidad seleccionado para el Análisis de los Componentes de los Costos. Mientras el equipo identifica los factores que causan estos costos, los componentes son registrados en el segundo nivel de la ramificación. El equipo identificó tres componentes diferentes de la penalidad: **envío parcial, envío incorrecto y envío fuera de término.**

Determinar estas causas fue relativamente sencillo. Los registros de los departamentos de despacho y contabilidad fueron analizados para determinar las fallas que condujeron a los usuarios a evaluar una penalidad (multa). Los registros del usuario fueron verificados para asegurarse que la aplicación de todas las penalidades eran apropiadas.

El equipo continuó con el proceso de determinar los componentes de las ramas inferiores del diagrama para preguntarse entonces cuáles fueron las causas para que estos componentes tuvieran lugar. El objetivo era repetir el proceso hasta que fueran identificados las causas origen de las penalidades. En este ejemplo, los envíos parciales fueron la causa principal de las penalidades Pero, ¿por qué hubo envíos parciales? Lo que pasó fue que el compromiso de entrega a los usuarios estuvo basado en una planificación mal hecha de los tiempos. La Unidad de Organización no estaba en condiciones de cumplir con los compromisos en los tiempos establecidos, lo que derivó en una serie de envíos parciales ¿Por qué la planificación no estaba bien hecha? La investigación mostró que no se tuvieron en cuenta los tiempos de inactividad experimentados en la Organización. Además, la investigación reveló que las máquinas computadoras e impresoras estaban experimentando daños frecuentes que repercutían en los tiempos de entrega de los servicios. Si bien este proceso permitió al equipo descubrir las relaciones causa-efecto que los llevó a concluir que había un excesivo tiempo de inactividad, todavía seguían confrontándose con los síntomas del problema y no con el problema de fondo. Hasta no identificar el problema de fondo, el proceso de identificación de las relaciones causa-efecto continuaron.

La próxima pregunta a responder era qué causaba que las computadoras y las impresoras se rompieran. El equipo comparó las roturas de las herramientas con el tiempo que las máquinas llevaban sin mantenimiento De esta comparación surgió que la materia prima de determinados proveedores estaba asociada a más roturas de las máquinas que con la de otros proveedores. Entonces, el equipo se centró en identificar las diferencias en las compras de la materia prima. De aquí surgió que en algunos lotes se encontraban cartuchos más o menos llenos, papel de mala calidad que hacía que la tinta se corriera o el papel se calentara y se arrugara. El equipo pudo aislar uno de los problemas. Revisando sus especificaciones para la materia prima, que reflejan el nivel de pureza requerido, se pudo evitar la aparición de estos problemas Mientras el equipo no identificó los defectos como problema central, continuó confrontándose con los síntomas del problema de la no Calidad y no con su verdadera causa.

2) Identificar el porcentaje de participación de la actividad y calcular los costos de la no Calidad relacionados con cada causa origen.

Después de identificar las causas fundamentales, el próximo paso es determinar el impacto social y económico de un trabajo que no está bien hecho. En el ejemplo de las penalidades, los registros de los departamentos de despacho y contabilidad mostraron que el 80% de las penalidades eran producto de los envíos parciales. Un análisis posterior

de los registros de los departamentos de ingeniería, producción y compras mostraron los porcentajes correspondientes a cada componente y a la causa origen. El 90% de los envíos parciales fueron producto del excesivo tiempo de inactividad, que en un 75% era producto de la rotura de las herramientas de trabajo. La próxima rama muestra que el 95% de las roturas de las herramientas eran producto de la mala calidad de la materia prima utilizada.

DIAGRAMA DEL ÁRBOL DE FALLAS COMPLETO

Este diagrama colabora en el análisis de dos objetivos importantes:

Muestra claramente los resultados del **Análisis de los Componentes de los Costos**. Este diagrama permite a los miembros del equipo sumar fácilmente los resultados de su trabajo en un gráfico muy simple y fácil de entender.

Este diagrama también destaca el hecho que el problema de los costos de la calidad que surgen en un departamento son generados frecuentemente en otro departamento.

Indica los beneficios potenciales de la eliminación de las causas origen. Esto es importante no sólo para determinar qué proyecto ofrece el mayor retorno sino también para tener expectativas realistas. Subestimar los beneficios potenciales de un proyecto puede ocasionar demoras en proyectos que tienen altos retornos financieros. Sobrestimar el potencial de un proyecto es casi garantía de fracaso. El tener expectativas realistas es crucial, sobre todo en las primeras etapas de la implementación de la gestión de los costos de la Calidad, porque permite a los equipos demostrarle a la Dirección que el proceso de la calidad puede ser desarrollado efectivamente para obtener resultados significativos. En la medida que los equipos de mejoramiento demuestran su habilidad para identificar, cuantificar y resolver problemas significativos, la confianza de la alta Dirección en el proceso de la Calidad incrementa y, por lo tanto, todo el proceso se ve fortalecido.

3) Asociar las causas origen comunes para determinar el impacto financiero total de la causa origen de la no Calidad.

Es importante notar que una causa origen puede estar asociada con más de un elemento del costo de la no Calidad. Existe un gran número de elementos de los costos y los departamentos que fueron afectados negativamente por la mala calidad de la materia prima. Tomando la Unidad de Organización como un todo, es obvio que los beneficios de la

eliminación de esta mala Calidad van mucho más allá de la reducción de las penalidades. Los resultados del Análisis de los Componentes de los Costos deben ser asociados para evaluar el impacto financiero total de una causa origen, ya que los elementos de los costos tienen a menudo causas comunes.

4) **Desarrollar un análisis costo/beneficio para determinar el retorno financiero.**

El conocer el ahorro que un proyecto de mejoramiento puede generar es sólo la mitad de la información necesaria para priorizar los proyectos de mejoramiento. Para determinar si un proyecto tiene un retorno social y económico positivo o negativo se debe estimar el costo de su implementación. La inversión estimada para eliminar la mala Calidad de la materia prima, incluyendo todos los gastos necesarios de material actualizados fue:

$$\begin{array}{rcccl} \text{BENEFICIO} & & & & \text{BENEFICIO} \\ \text{FINANCIERO} & & & & \text{FINANCIERO} \\ \text{ESTIMADO} & - & \text{INVERSIÓN} & = & \text{NETO} \\ & & \text{ESTIMADA} & & \end{array}$$

Estimar el beneficio financiero neto le permite a la Unidad de Organización priorizar los proyectos potenciales de mejoramiento de la Calidad utilizando un criterio económico y social.

Seleccionar los proyectos de mejoramiento sobre la base de un criterio social y financiero es el mismo proceso que las Organizaciones utilizan generalmente para seleccionar otras alternativas expansión de la línea de un servicio. La incorporación de las expectativas financieras al proceso de la Calidad le permite competir contra otras alternativas.

El **Análisis de los Componentes de los Costos** utiliza las habilidades de profesionales de la Calidad y profesionales de la contabilidad junto con las habilidades de otros miembros del equipo para identificar los componentes de los costos y las causas fundamentales de la no Calidad.

La capacidad de demostrar el impacto social y económico negativo generado por la no Calidad es el paso más importante para obtener el apoyo necesario de la Unidad de Organización para resolver los problemas que involucran a varios de sus sectores.

Un entendimiento preciso de las fuentes de la no Calidad y de sus costos para la Organización es, a menudo, la base a partir de la cual los Directores o funcionarios coordinan y comunican la necesidad de la cooperación entre los distintos sectores para la resolución de los problemas.

El próximo paso es la selección de los proyectos de mejoramiento que puedan contribuir en forma genuina al mejoramiento de la Unidad de Organización.

LA CAPACITACIÓN: EL COSTO DE LA CALIDAD MÁS REDITUABLE

La preocupación de toda Unidad de Organización es obtener Calidad a los más bajos costos. Sin duda que la educación y la capacitación permanente de todos los integrantes de una Organización son los medios más eficaces e idóneos para obtener esa Calidad buscada.

La capacitación y la educación son sin dudas, los dos modos más poderosos, efectivos, serios, válidos, convenientes, provechosos, fructíferos, adecuados, aptos, duraderos, oportunos y acertados para lograr reducir los costos de la calidad. Esta capacitación en el ámbito laboral debe ser constante, de excelencia y llegar a todos los aspectos técnicos laborales con el sólo objetivo de alcanzar la mejora continua en la prestación de los servicios al menor costo posible. Consideramos sin embargo, que la capacitación formativa, es mas importante, ya que consiste en compartir con todos los miembros de la comunidad de las Organizaciones, (desde directivos hasta los ordenanzas) los valores, principios, creencias y practicas de la calidad, extendiendo estos conocimientos y practicas sobre la calidad a sus vidas particulares, lo cual redituará en una mejor calidad de vida y esta a su vez, regresará a las Organizaciones en calidad perdurable y redituable en la producción de bienes y servicios.

La capacitación y la educación como costos de la calidad se convertirán en una inversión, siempre y cuando sean de excelencia y se realicen de modo constante abarcando todos los aspectos de la vida de los agentes.

- I. La capacitación como el más importante costo de la Calidad.
 1. Poca capacitación, igual a costos más altos.
 2. La capacitación deberá abarcar todos los aspectos de la vida de las Organizaciones.

- II. La Capacitación Informativa y la capacitación Formativa.
 - 2.1 La capacitación Informativa no acarrea responsabilidades.
 - 2.2 La capacitación Formativa consigue esfuerzos.
 - 2.3 Los costos de la Calidad en la capacitación como inversión a corto y largo plazo.
 - I. La Capacitación como él más importante costo de la Calidad.

Nos surge el interés de aportar desde esta óptica una perspectiva diferente, que contribuya en algo a su fuerte desarrollo y a la novedosa importancia que ha tomado en los rumbos de las diversas Unidades de Organización que componen el Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta que buscan la Calidad. Por lo tanto este compendio tiene como objetivo hacer comprender también la estrecha relación que existe entre la Calidad de vida de los agentes y su Calidad productiva y que todos los individuos que conforman la comunidad de la Administración, sin importar el nivel en donde se desempeñen necesitan de la educación, capacitación y/o adiestramiento para lograr sus metas tanto organizacionales como individuales.

1. Costos de la Calidad

Los costos de la Calidad son los gastos o inversiones que se derogan en busca de alcanzar la calidad en la producción de los servicios. Los costos de la Calidad no son un lujo, sino los fundamentos del progreso en las Unidades de Organización siempre y cuando sean usados de manera continua y supervisada.

La planificación e implementación de los costos de la Calidad dentro de una Unidad de Organización, deben ir orientados siempre al logro de la Calidad de un modo objetivo, útil y concreto, es decir enmarcar y supervisar, pero sobre todo será necesario evitar excesos o carencias así como desperdicios, adecuándolos de manera periódica a las características propias de cada Unidad de Organización así como a su crecimiento y evolución.

Los costos de la Calidad describen la variedad de costos que una Unidad de Organización cualquiera puede realizar con el fin de alcanzar la calidad de sus servicios y eliminar la No Calidad de sus prestaciones. Los montos que una Organización puede derogar para subsanar la No Calidad o invertir en la búsqueda de la Calidad puede variar de acuerdo con sus características particulares, el tipo de servicios que realiza, su Calidad financiera etc., pero lo importante de todo esto, será trabajar con Calidad al más bajo costo.

Por tal motivo este Compendio pretende con toda humildad, brindar algunas propuestas para encontrar las soluciones necesarias para que los montos económicos disminuyan sin renunciar a la Calidad y para que dichos costos sean utilizados para lograr la Calidad constante.

Las soluciones de fondo, constantes y durables, requerirán sin duda alguna de un mayor esfuerzo al comienzo de su implementación, pero nadie duda que ellas serán las más eficaces a mediano y largo plazo. Si observáramos los costos de la Calidad podremos darnos cuenta que uno de los costos de prevención más importante es la capacitación, la educación y el entrenamiento, ya que como hemos visto a lo largo de este Compendio, el invertir en prevención es garantizar un solo gasto. La capacitación en todos los aspectos de la vida de las Unidades de Organización y sus empleados es una inversión que reditúa de inmediato sus

beneficios ya sea en la calidad del servicio que se presta como en la atención al ciudadano a quien va destinado.

De acuerdo al Diccionario, la palabra capacitación tiene el siguiente significado:

Capacitación: Hacerle apto para alguna cosa, habilitarle para algo.

Aprendizaje, adiestramiento, formación, entrenamiento, instrucción.

Capacitar: Facultar, delegar, investir, encargar, educar, instruir, ilustrar, aleccionar, enseñar, iniciar, conceder, permitir, facilitar.

Dentro de cada Unidad de Organización para que estas funcionen eficientemente, no sólo bastará el personal, el bien inmueble, los elementos de trabajo e insumos, sino que la parte más importante será sin duda el conocimiento especializado sobre todas las tareas a desarrollar, el manejo y dominio de las técnicas y los procesos y una buena dirección. Este conocimiento, capacitación, educación o adiestramiento serán esenciales en el porvenir de toda Unidad de Organización

Lamentablemente, algunas Unidades de Organización han optado por sacrificar la capacitación a sus empleados, por considerarla poco redituable para sus objetivos, y si bien esto puede llegar a ser cierto, también lo es el hecho de que todas las Unidades de Organización requieren de la capacitación para su personal de una o de otra manera. Ahora bien, desde esta óptica debemos reflexionar en la siguiente idea: Cuando una compañía desconoce el nivel de estudios de sus empleados, es muy posible que desconozca sus aptitudes y habilidades, de tal manera que estará desperdiciando lo más importante dentro de su empresa el capital humano.

En muchas administraciones al contratar personal nuevo les aplican minuciosas entrevistas, test de aptitud y habilidades, así como investigaciones rigurosas sobre sus datos personales y antecedentes, por lo que contratar personal puede llegar a ser un proceso muy complicado y que demande bastante tiempo. Este laborioso proceso lo motiva el interés de las Organizaciones por encontrar a los mejores postulantes para los cargos, en el aspecto intelectual, profesional, madurez y actitud ante la vida. Anteriormente sólo se aplicaban dichas premisas al personal que iba a ocupar los cargos técnicos o profesionales. En la actualidad se aplican a todos los cargos de las Organizaciones que quieran comprometerse con un proceso de calidad total. "Hacer las cosas bien y desde la primera vez" es el objetivo y por lo tanto se requiere en todos los puestos a la persona "apta", con el ideal de aportar positivismo en todos los aspectos y áreas de trabajo de las Organizaciones. Contando con el mejor personal se alcanzara de manera más sencilla la Calidad. Esto es lo que realmente le preocupa a las Organizaciones comprometidas, contar con la gente más preparada, con mejor aptitud hacia la vida, por que esto redituará en beneficios para los servicios y para la Unidad de Organización que los brinda.

Una vez que se ha encontrado al personal con el perfil ideal para ocupar la vacante, se lo capacita para la labor que habrá de desempeñar, las misiones y

funciones, las políticas, los principios y valores de la Calidad de la Unidad de Organización, además es posible que se le imparta un rápido curso de motivación personal. Para el postulante seleccionado el encontrar un empleo reeditarán también en un alza en su autoestima, el buen estado de ánimo por haber encontrado empleo afectará todos los aspectos de su vida, sus horarios de descanso y comida, sus relaciones familiares, sus aspiraciones en lo referente a lo económico y lo intelectual, los lugares que frecuenta, sus amistades, siendo entonces el empleo el principio detonador de cambios muy profundos y variados en la vida de los ciudadanos, el cual hay que mantener a través de la capacitación, de lo contrario con el transcurso del tiempo y de la rutina diaria, el trabajador en un principio "apto" perderá el interés por lo que en un principio fue un novedoso cambio de vida y terminará transformándose en rutina, donde la creatividad y la eficiencia se irán alejando cada vez de sus aspiraciones.

La falta de capacitación adecuada es un mal frecuente en las Unidades de Organización. Por lo general la capacitación sólo abarca los métodos y procesos con referencia al trabajo y a las técnicas, se enseñan los tiempos y los movimientos de la Organización, pero se desatiende frecuentemente la personalidad de los agentes que trabajan en ella, (sus estados de ánimo, si son personas que atienden al público y su humor es variable, si no son amables, si es tal vez mejor que trabajen solas y para lo que están capacitadas, poniendo en su lugar a alguien que le agrade atender al público, etc.). Es decir, poco se observa si la persona que ocupa un cargo hace con Calidad su trabajo en todos los aspectos: técnicos y humanos. Debemos tener en claro que no sólo la calidad científica y técnica de un trabajo, proceso o servicio es lo que cuenta, sino también la amabilidad, la empatía y la asertividad de quienes lo brindan pues éstas son las herramientas imprescindibles para trabajar con Calidad.

Tal vez alguien piense que estos atributos pertenecen a la personalidad de cada individuo, pero "lo que pronto se aprende tarde se olvida", y si una persona aprende o es capacitada a ser amable y asertiva, es posible que utilice estas técnicas para desempeñar mejor su trabajo. Es decir, se decida a trabajar con Calidad. Sin duda que los costos de una Organización que así lo haga, serán menores, sobre todos aquellos costos de fallos externos, intangibles, como son los referidos a la imagen que tiene la Organización dentro de la sociedad donde se desempeña.

Haciendo nuevamente referencia al cuadro de los costos de la No Calidad y a los costos de la Calidad, podemos afirmar que muchos de esos costos se pueden reducir a través de una correcta capacitación. Ejemplificaremos de manera sencilla los que ocurre cuando se atienden los costos de prevención (en especial la capacitación), y lo que podría causar la capacitación bien empleada, aun dentro de los costos de la No calidad, así como los costos del control de la Calidad.

COSTOS DE LA CALIDAD DISMINUIDOS POR LA CAPACITACIÓN

De no cumplimiento de los requisitos, (Costos de la no Calidad)

Costos de fallos internos.

- a) La capacitación preventiva, evitaría cometer errores, pero cuando estos se dan, se debe además capacitar al empleado para encontrar una solución rápida y definitiva.
- b) Otorgando al personal autoridad como responsable de su área de trabajo, también tendrá las facultades y conocimientos necesarios de todo el proceso del servicio por lo cual sabrá qué hacer para evitar errores en otros pasos de dicho proceso.
- c) La capacitación en los controles de Calidad impediría que salieran de la Unidad de Organización servicios defectuosos o malos.
- d) El capacitar a los empleados con respecto a la Calidad los comprometería a brindar siempre lo mejor de sí y los volvería responsables para otorgar Calidad a todos los aspectos de su labor.

Costos de falla Externos.

- a) La capacitación sobre cómo reaccionar ante un error , otorgaría a los empleados la posibilidad de brindar al usuario del servicio, los elementos necesarios para subsanar la falla, de la manera más atenta, amable, pronta y definitiva, borrando la mala imagen que pudiera haberse forjado de la Unidad de Organización, evitando la pérdida de la confianza del ciudadano afectado.
- b) Otorgaría al empleado el conocimiento de saber cuándo se brinda un mal servicio o un servicio insatisfactorio y la oportunidad de poder recapacitar para evitarlo de allí en adelante.

De cumplimiento de los requisitos, (Costos de la Calidad).

Costos de Prevención.

- a) La capacitación en Calidad evitaría los errores, brindando al empleado una mayor satisfacción al saber que por su buen desempeño la Unidad de Organización se desenvuelve con eficiencia.
- b) Los directivos y supervisores deben ser capacitados en relaciones humanas para aprender a trabajar en equipo, ser participativos, evitando la desinformación y -sin perder liderazgo y autoridad- tener un mayor acercamiento con sus subalternos, con todos y por igual.
- c) La capacitación debe abarcar todos aspectos es decir: buen desempeño, buen trato, buenas relaciones laborales, etc.

Costos de Evaluación.

- a) La capacitación para poder hacer una autoevaluación a nivel organizacional como personal, otorgará a los empleados los conocimientos necesarios para que en un determinado período de tiempo pueda evaluarse y otorgarse una calificación por el desempeño tanto general como individual.
- b) De la misma manera la capacitación le otorgaría los elementos necesarios para imponerse metas individuales que vayan acordes con las metas de su área y de su Unidad de Organización.

Lo anteriormente expuesto es sólo un simple ejemplo de las mejoras que puede alcanzar la Unidad de Organización que incluya de manera sencilla algunos cursos de capacitación sobre la Calidad en sus servicios.

Estas ideas se las aplicará o adecuará de acuerdo a cada caso y a las características de la Unidad de Organización que las aplique, pues lo mencionado anteriormente son tan solo sugerencias generales y cada Unidad de Organización , así como sus empleados, tendrán diferentes exigencias y aplicaciones de cómo utilizarlas.

Todas las Unidades de Organización deben estar interesadas en fomentar la Calidad, tanto interna como externamente, pues de este modo no solo tendrá empleados y ciudadanos, sino gente dispuesta a trabajar bien y agradecida.

El trabajar con Calidad, acrecentará la "aptitud" de sus empleados y la gratitud de sus usuarios, a su vez los empleados devolverán con esfuerzo lo que se haga por ellos y de su destreza e interés las Organizaciones podrán crear programas y planes de capacitación exitosos lográndose la reducción substancial de los costos de la no calidad, es decir, disminuyendo el precio del incumplimiento.

POCA CAPACITACIÓN IGUAL A ALTOS COSTOS

Cuando a un empleado sin aptitudes y desmotivado se le encomienda un trabajo que nunca ha realizado dentro de su Unidad de Organización, su primera reacción puede ser de inseguridad, pueden surgir en su mente infinidad de interrogantes y limitaciones, sin tener idea de lo que le fue requerido, puede concebir una idea errónea de las instrucciones que se le han dado, así como del resultado de la solicitud que le han encomendado y se espera, después de una larga y frustrante búsqueda indagando como cumplir con el pedido, recurriendo a toda clase de fuentes, se da cuenta que no sabe cómo hacerlo y la misma inseguridad que lo sorprendió al inicio de su tarea lo aborda cuando busca la dirección del superior, por lo que el temor a burlas y represalias pueden hacerle evitar pedir ayuda, y opta por realizar la labor de acuerdo a lo que él cree saber y entiende. Como consecuencia de tantas inseguridades y desconocimiento del tema, el resultado no será el esperado, ni para la Unidad de Organización ni para el mismo agente.

Es entonces cuando surgen los costos de la no calidad, manifestados en una larga lista de gastos inútiles por pérdidas, tales como: pérdida de tiempo en la producción de un trabajo, desperdicio de materiales mal utilizados o inutilizados, pérdida de imagen de la Organización, etc.

Cuando tenemos o "creamos" como Unidad de Organización a un empleado desmotivado y sin "aptitud", a quien le requerimos que cumpla con su trabajo habitual, la incapacidad, la inseguridad y la falta de motivaciones pueden ser causas de descuido o dejadez, que provocarán inevitablemente errores, que se traducirán en costos y que de la misma manera requerirán ser subsanados con mas costos. En caso de que el servicio haya llegado al usuario con errores de Calidad, las aptitudes del empleado ante el error cometido pueden provocar la pérdida de confianza del usuario, produciendo costos nuevamente y la lista de problemas y sus costos puede llegar a ser innumerable. Lo que podemos afirmar es que la falta de Calidad es muy tan grave por los errores que su carencia puede llegar a ocasionar.

Un empleado no apto y desmotivado es un gran problema, pero cuando son varios los empleados no aptos y desmotivados dentro de una Unidad de Organización, son un problema mayúsculo y por ende los costos de la no Calidad se acrecientan de manera geométrica.

Para que esto no ocurra, debemos introducir las metas, principios y valores de la Calidad en todas las áreas de nuestra Unidad de Organización, de otro modo, el bien o servicio que brindamos no cumplirá en su totalidad con nuestros ideales de Calidad, y la Unidad de Organización, a pesar de tener tal vez poco tiempo de establecida, se irá convirtiendo con el curso de los días, en un ambiente sin ideales.

Dentro de las Unidades de Organización es muy importante destacar que todos los empleados conozcan las reglas del buen trato. Es bien conocido que la mayoría de las personas que solicitan un servicio prefieren el buen trato y la buena aptitud por parte del personal que los atiende, aunque el servicio no cumpla con todas sus expectativas. Ahora bien, también puede suceder que un empleado mal tratado o jamás considerado por su superior, no otorgue un buen trato a los usuarios, porque poco le importa o no le interesa, (ya que al no ser considerado, es como si no existiera dentro de la Organización). Por tal motivo, la capacitación será en esos casos necesaria, tanto para los mandos intermedios, como superiores e inferiores.

Es importante entonces reconocer que en la medida que se pueda motivar a los empleados y ofrecerles capacitación en su trabajo, ellos responderán de manera responsable convirtiéndose en defensores de la Unidad de Organización y sus servicios, por medio de la publicidad más eficaz y barata que es "de boca en boca", ya que se saben pertenecientes a dicha Organización.

LA CAPACITACIÓN INFORMATIVA Y LA CAPACITACIÓN FORMATIVA

En algunas oportunidades la capacitación que se ofrece puede llegar a ser sólo informativa. Esto quiere decir que se brinda o ha brindado, en un nivel elemental. Para expresarlo más claramente, sólo se explica el aspecto teórico de la ciencia y de la técnica, el esquema de enseñanza-aprendizaje es el clásico donde se dicta la conferencia y el asistente sólo se conforma con escuchar. (Cabe aclarar que esto también dependerá de quien recepta la capacitación y del empeño que dedique a mejorar su actividad). En algunos casos bastará aprenderse la lección de memoria para pasar el examen, aprobar el curso realizando el esfuerzo, cumplir todas las tareas, entregar trabajos, y aprobado todo, pero si no se pone interés, los conocimientos obtenidos se convertirán en recuerdos difusos a los que nunca podrá darle un uso práctico. En otras palabras sólo provocará conformismo y habrá sido en vano la capacitación.

Por otro lado la capacitación instructiva detiene el proceso de racionalización del conocimiento, ya que el instruido es un mero receptor de las palabras y repetidor de memoria, la verdadera capacitación es aquella que además de instruir, transforma las ideas a hechos o actos concretos, con la posibilidad de ser repetibles una y otra vez por el capacitado sin la ayuda de nadie porque el capacitado está consciente de que lo que ha aprendido en primer lugar es para hacerlo mejor como persona, después que todos los beneficios de la capacitación, así como sus esfuerzos se verán reflejados tanto en su vida cotidiana como en su vida laboral.

Ahora bien, lo anteriormente expuesto no basta para asegurar la Calidad dentro de la Unidad de Organización. Se debe capacitar a todos los estamentos sobre las reglas de trato social, respeto a las instituciones, higiene y salud, conocimiento de las técnicas de Calidad, métodos y procedimientos de los costos de la no calidad. Mejor capacitación conforma una mejor Unidad de Organización.

La información y su manejo dentro de una Unidad de Organización pueden llegar a convertirse en un serio problema si no se la administra correctamente. Por ejemplo: Las Unidades de Organización que realizan su planificación deben hacerla conocer de modo meticulado a todos sus integrantes para que todos aprendan, que el sólo hecho de planificar con fechas los trabajos anuales, ahorrará tiempo y dinero que de otro modo pueden perderse de manera inútil. La falta de conocimiento sobre la planificación provocará indudablemente indecisión, la indecisión desánimo, lo cual se podría haber evitado con un curso sencillo planificación donde se explicara la elaboración de los nuevos requerimientos.

Pero no debemos olvidar que todo desafío puede también provocar competencia y división aun dentro de la misma Unidad de Organización si esto sucede, el ambiente laboral se resentirá y puede llegar a provocar divisiones molestas que impidan que el servicio se brinde con la calidad que se merece. El evitar los conflictos laborales dentro de una Unidad de Organización tiene sus costos de prevención, lo que evitará que se produzca y que lleve a una disminución en la Calidad en el servicio.

El desconocer por qué se hacen las cosas es actuar sin rumbo. Quien no conoce el por qué tiene que hacer 10 llamados telefónicos para dar un aviso, comenzará a pensar que el décimo llamado no es necesario, y la Calidad del servicio comenzará a decrecer.

Así como las metas no escritas sólo son buenos deseos, el no informar a los empleados las metas de la Organización es: 1) dividir a la parte directiva de la técnica y operativa, **problema grave**, ya que traerá desacuerdos, 2) cuando la Unidad de Organización requiera de trabajos específicos de sus empleados para alcanzar sus metas, el desconocimiento impedirá que se empeñen y brinden de sí todo lo mejor. Conocer el objetivo final, brindará un mayor compromiso.

Todos los aspectos de las relaciones humanas deben estar contemplados: el buen trato entre directivos y personal, así como entre pares será la clave, donde el primer signo de una buena educación **comenzará por el saludo**. El segundo signo: ser considerado. Todo ser humano tiene el derecho que se lo considere: debe ser informado de lo que debe realizar así como también informado si lo que ha realizado ha sido efectuado correctamente, para evitar futuros errores. En tercer lugar, la amabilidad debe imperar en todos los trabajos de la administración pública, desde arriba hacia abajo y viceversa.

En las Unidades de Organización se debe tener cuidado con las recompensas o premios que se otorguen por el desempeño en las tareas, ya que suelen provocar resentimientos y problemas, para lo cual se necesita un reglamento de premios y recompensas que se de a conocer entre todos los empleados,

La capacitación Formativa consigue esfuerzos

El compromiso de la Unidad de Organización hacia el empleado y del empleado hacia la Unidad de Organización debe ser mutuo pues ninguno de los dos tendría deseos de invertir tiempo, dinero y esfuerzo, en algo efímero y poco prometedor. El compromiso entre la Unidad y sus agentes deberá ser mutuo, sólo así, la Calidad primará en los servicios que se presten. La necesidad de sentirse útil y la de pertenecer a una determinada Unidad de Organización crea compromisos que se traducen en los resultados laborales. Toda persona se desempeñará mejor si es valorada, en comparación con que aquella que sólo ve en su trabajo una obligación donde nadie le reconoce sus esfuerzos.

La capacitación debe ser valiosa tomando a la persona como centro indiscutible de ella. El primer aspecto se referirá a encontrar lo valioso de cada individuo y potenciarlo, darle un valor por el simple hecho de ser una persona irreplicable y única, buscar el desarrollo de esas virtudes y desechar lo negativo, minimizándolo.

Que la capacitación sea valiosa quiere decir, permitir a quien la recibe encontrar dentro de sí mismo esa potencialidad velada, o aprender aquellas cosas que le pueden ayudar a ser mejor persona. Todo conocimiento por más humilde e insignificante que parezca logrará en la mente de las personas un cambio o un

progreso, lo volverá más humano, por lo que la persona que aprende, puede llegar a cambiar sus actitudes y aptitudes para y con su entorno y sus compañeros de trabajo, por lo que las relaciones laborales podrán ser mas claras, y el espíritu de compañerismo y de empeño en las labores se elevará. Sin embargo no deben descuidarse las normas básicas, elementales pero estrictas, de liderazgo y dirección.

Quienes deben intervenir en la formación y planificación de los planes y programas de capacitación serán los propios directivos y los agentes de la Organización, sin embargo es importante aclarar que la participación de los agentes se debe limitar a sugerencias, ya que es la dirección de la Unidad de Organización la que conoce los pormenores y las necesidades.

Existen en la actualidad algunas Organizaciones que se dedican a impartir cursos de capacitación, las cuales ofrecen opciones que se van adecuando a lo que las Unidades de Organización pueden demandar. Encontrar el curso que conviene para el momento preciso, requiere primero saber qué necesitamos a través de diagnósticos, autoevaluaciones y estudios de la situación. Es posible que no se podamos determinar a primera vista cuál es de todas el área que necesita en primer turno la capacitación, pero es importante aclarar que ésta debe ser constante por lo que no basta con unos cuantos cursos aislados sin aplicación real a los problemas concretos, sin una real estrategia desde el inicio hasta el fin.

Los planes y programas de capacitación deben ser específicos y objetivos directos para cubrir las necesidades de las Unidades de Organización, así como el planeamiento necesario para que esta capacitación en la que se está invirtiendo, no se convierta en algo obsoleto en lo que respecta a los conocimientos que se impartan.

LOS COSTOS DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN A CORTO Y A LARGO PLAZO.

Si bien la Calidad debe ser entendida como un camino, la inversión que se haga en ella debe ser constante dentro de las Organizaciones. Debe ser un proceso constante de superación con la decisión de brindar a los ciudadanos los mejores servicios. La Calidad es un concepto, un ideal, un elemento subjetivo plasmado en las características esenciales de un servicio que satisface la mayor cantidad posible de necesidades y expectativas del usuario. Se concretiza en el deseo del usuario por adquirirlo porque es ventajoso y porque además de su utilidad lo encuentra satisfactorio.




El cuidado del usuario dependerá no solo de los agentes de las Unidades de Organización y de sus directivos, la Calidad es el aspecto más importante y de ésta dependen todas las áreas que constituyen la Unidad de Organización. Por eso cuando se descuida, podemos estar posiblemente en el inicio de perder la Calidad, por lo que tendremos que recurrir a los costos de la no calidad.

Los costos de la no Calidad suelen ser mas elevados que los costos de la Calidad, ya que la no Calidad se paga dos veces, la primera cuando se descubre el error por la falta de Calidad y la segunda al enmendar dicho error, sin mencionar el daño moral provocado por el descubrimiento del error fuera de la Organización ya que seguramente el error saldrá a relucir frente a los usuarios de los servicios, y la falta de Calidad traerá la desconfianza de los ciudadanos hacia la Organización. Recuperar después esa confianza resultará muy difícil.


Ahora bien, la Calidad por la que todos estamos interesados es la Calidad constante, aquella calidad que perdura con el tiempo y que depende directamente de las políticas que lleva adelante la Unidad de Organización. Aquella Calidad constante con la que se califica a cada uno de los servicios públicos, es la Calidad que se brinda mes tras mes, año tras año, y que aumenta junto con el compromiso de la Unidad de Organización. Aquella Calidad que impedirá que factores ajenos a la Organización la afecte en lo más mínimo. Para eso debemos tener en cuenta que los costos de la Calidad, en especial la capacitación, pueden ser la herramienta más eficaz para lograr la calidad constante.

En la siguiente tabla podremos mostrar lo que les venimos anticipando, dado que si bien los costos de la no calidad son más altos que los costos de la Calidad, se debe a que la gran mayoría de las Unidades de Organización solucionan primero los problemas en lugar de prevenirlos, y en segundo lugar, que siempre resultará más costoso mantener los errores que borrarlos. En tercer lugar, que a medida que se invierta más en los costos de la Calidad, especialmente en capacitación, los costos de la no Calidad disminuirán de manera simultanea, por lo que la siguiente gráfica nos podrá ayudar a ver esta propuesta:

TABLA DE INVERSIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD

Tiempo	Costos de la no Calidad		Costos de la Calidad			
1	80%	+	20%	=	Calidad	Permanece igual
2	60%	+	40%	=	Calidad Perdurable	
3	40%	+	60%	=	Calidad Perdurable	
4	20%	+	80%	=	Calidad Perdurable	

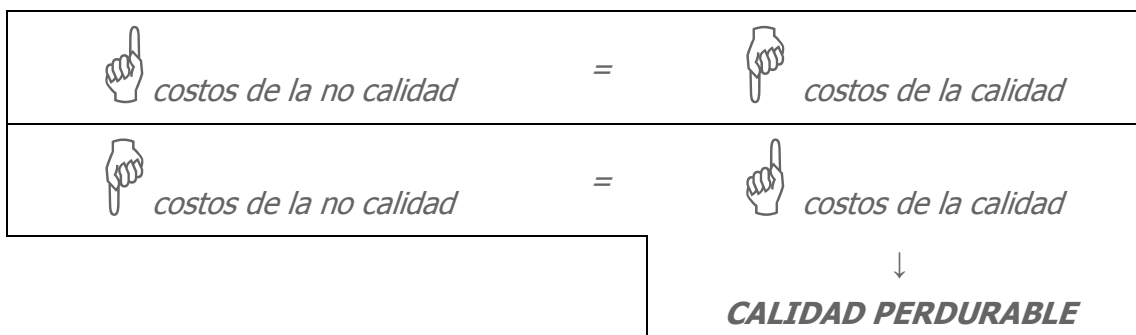
 aumenta

 disminuye

Cuando una Unidad de Organización comienza a aplicar su gestión de Calidad, en el inicio, los costos de la No Calidad tienen una inversión del 80%, de lo que invertimos en calidad, los costos de calidad, incluida la capacitación tendrán un porcentaje del 20%. En el inicio, la Unidad de Organización no ha corregido aún sus errores, entonces la Calidad de sus servicios permanecerá igual, sin cambiar. Debemos resaltar que esta situación es muy riesgosa pues no estaremos en presencia de Calidad perdurable, y podrá ocasionar problemas cuando existan cambios externos o se modifique dicha situación.

En los tiempos 2, 3 y 4 podemos apreciar que los costos de la no Calidad disminuyen y que los costos de la Calidad aumentan de acuerdo a lo que se ha invertido en cada uno de ellos. El resultado será la disminución de los errores. Este cambio benéfico será el resultado directo de la capacitación que logrará disminuir los costos de la no Calidad, logrando la calidad constante.

Es conveniente entonces que todo lo que se ahorre en los costos de la no Calidad se invierta en los costos de la Calidad, porque en la medida que estos porcentajes se reinviertan para solucionar errores, se estará invirtiendo en prevención. Como tantas veces lo hemos dicho, en calidad es mucho más barato hacer bien las cosas desde la primera vez, que reparar lo que se ha hecho mal y volver a prestigiar la imagen dañada de una Unidad que prestó mal sus servicios.



 más

 menos

Cuando mantenemos la inversión en mayor porcentaje en los costos de la no Calidad estamos sosteniendo los propios errores y la Calidad podrá ser estable pero no será de ninguna manera perdurable, ya que dependerá de factores externos a la Unidad de Organización. Cualquier cambio dentro de la Unidad de Organización

o externo a ella, puede provocar una disminución en los niveles de Calidad de los servicios, ya que no estamos eliminando los errores.

Cuanto más se aumenten los costos de la Calidad, se reducirá de manera significativa los costos de la no calidad y los errores disminuirán de modo constante.

La capacitación es uno de los pilares fundamentales y puede realizarse a través de tres modos diferentes:

A) Autocapacitación es el proyecto que requiere tal vez más constancia y disciplina, ya que es la base del verdadero éxito de la capacitación. Es comprometerse a buscar la superación personal de manera constante, acorde a las necesidades del área de trabajo, sabiendo que de su empeño dependerá que se vean reflejados los resultados en sus condiciones laborales.

Se deben aprovechar todos los conocimientos que se encuentren al alcance y la dirección debe motivar a sus agentes a que lo busquen y lo usen de manera eficaz.

B) La Capacitación interna: es otra buena opción para las Unidades de Organización ya que si bien en un inicio se requerirá de la capacitación externa, ésta debe ir enfocada a formar nuevos capacitadores dentro de la propia Organización. Después de ser formados por gente experta sobre las materias específicas de las necesidades de la Organización, llegará un momento en que podrán capacitar al personal restante y si es el caso, cumplir con funciones de supervisores. A veces lo que se gasta en capacitación en un principio se compensa en el futuro.

C) La Capacitación externa: es la capacitación donde intervienen instituciones u otras Unidades de Organización dedicadas a la capacitación. Dichas instituciones son una excelente opción cuando se requiera capacitar en nuevas áreas del conocimiento, así como nuevas tecnologías.

1.- Los costos de la Calidad tienen entre los más importantes de sus rubros a los costos de la prevención, y la capacitación dentro de ellos.

2.- Dentro de los costos de la calidad, la capacitación es el que requiere una mayor atención, porque su ausencia o su presencia se notará en todos los aspectos de una Unidad de Organización.

3.- Dicha capacitación debe ser formativa para lograr la Calidad constante, lo cual significa que es importante mantener la Calidad siempre sin que factores externos tengan influencia sobre los servicios que se brindan.

4.- La capacitación debe lograr el interés y la responsabilidad de todos los integrantes de una Organización dado que todos pertenecen a una Organización que busca el logro de los objetivos y metas orientados a la Calidad constante.

5.- Aumentar la capacitación dentro de las Unidades de Organización, disminuirá los errores de la no Calidad disminuyendo los costos de la no Calidad.

CONCLUSIONES:

Que una Unidad de Organización realice una gestión de Calidad- soportada incluso por estándares internacionales- es un camino hacia la excelencia en los servicios que brinda, y a la satisfacción de los usuarios a los que sirve. La constante revisión de los procesos internos y externos, el análisis profundo de las desviaciones, la capacitación permanente de su personal y el aprendizaje derivado de lo antes expuesto, son muestras de lo que representa mejorar continuamente. (Algunos programas o técnicas desarrolladas internacionalmente, bien adecuados a las necesidades de cada Organización, son elementos de aceleración para el logro de la calidad continua).

Se requiere del despliegue de esta herramienta para que abarque todas las áreas de la Unidad de Organización, de una manera formal y estructurada y que cuente con el apoyo y el convencimiento de la Dirección, para el éxito del programa. **Por tanto, recordemos que la única medición del desempeño en Calidad es el costo de la Calidad, que representa el precio de las no conformidades, como herramienta de mejoramiento continuo.** Sin lugar a dudas se expresa que los costos de Calidad son un medio para detectar oportunidades, para llevar a cabo mejoras en la Calidad y definir prioridades.

Un programa de costos de Calidad da credibilidad al compromiso asumido por la Dirección de la Unidad de Organización para lograr la Calidad y alcanzar la optimización de los servicios tan deseada, permitiendo inferir los costos ocultos o desapercibidos y extender la zona de mejora. Lo que se busca es crear un ambiente de trabajo, donde hacer las cosas bien desde la primera vez sea el objetivo y donde la Calidad sea diseñada e integrada a cada actividad en lugar de ser inspeccionada después de realizado el servicio.

Un sistema de costos de la no Calidad implica llegar a efectuar una medición de los costos y su posterior seguimiento, para lo cual es necesario en primer lugar, establecer un equipo de trabajo para su detección y valoración cualitativa, ya que los costos relativos a la Calidad pueden involucrar a uno o más departamentos de la Unidad de Organización, así como a los proveedores o servicios subcontratados, al igual que a los usuarios del servicio.

Esto significa que no están exentas de responsabilidad las áreas de planificación, control, instalaciones, mantenimiento, servicio, etc. De ahí que en la medida en que se visualice ampliamente el costo de la no Calidad, dependerá su importancia y peso específico dentro de la administración de una Unidad de Organización o su impacto en los procesos de mejoramiento tendientes a la Calidad total.

Lograr instalar un Sistema de costos de la no Calidad implicará en un comienzo costos adicionales hasta comenzar a obtener los resultados, por lo que este trabajo propone utilizar el enfoque de los costos de la no Calidad para detectar las áreas o actividades que los generan y luego, previa selección, plantear a través de un análisis de las causas, las acciones correctivas.

Con este enfoque se espera una reducción de los costos totales innecesarios que aquejan a cualquier Unidad de Organización, repercutiendo como consecuencia en la obtención de una mayor eficiencia en la prestación del servicio.

Es responsabilidad de la Dirección de la Unidad de Organización comprometerse seriamente a buscar las herramientas óptimas por las cuales ser más eficaz y eficiente. Una de ellas, es sin ningún lugar a dudas, el Sistema de Costos de la no Calidad.

GLOSARIO DE TIPOS DE COSTOS DE LACALIDAD MÁS USUALES

Costos por fallas internas.

Desechos. Pérdida neta en mano de obra y materiales resultante de defectos que no pueden ser utilizados ni reparados económicamente.

Trabajos de reelaboración. Costos de corregir defectos a fin de hacer los servicios aptos para el usuario. A veces esta clase de costos es ampliada para incluir operaciones extras creadas para resolver una multiplicidad de defectos

Doble ensayo. Costo de la segunda inspección o ensayo de los servicios que han tenido que ser reelaborados o reprogramados.

Tiempo de paro. Costo de las instalaciones paradas a consecuencia de defectos o de recursos humanos por falta de una planificación laboral (p. ej. máquinas impresoras paradas debido a ruptura del papel, equipos técnicos parados debido a la desconfianza o poca fiabilidad de sus revisiones técnicas, empleados desocupados por falta de una planificación laboral).

Pérdidas de rendimiento. Costos por rendimientos bajos en procesos que los podrían tener más altos mejorando los controles.

Gastos de disposición. Esfuerzo requerido para determinar si los servicios no conformes son utilizables y decidir su disposición final.

Costos por fallas externas.

Atención de reclamaciones. Todos los costos de investigación y atención de quejas justificadas atribuibles a servicios o instalaciones defectuosos.

Material devuelto. Todos los costos asociados a la recepción y sustitución de materiales defectuosos devueltos a los proveedores.

Gastos de Garantía. Todos los costos implicados en el servicio a los usuarios de acuerdo a los contratos de garantía. Por ejemplo medicamentos vencidos.

Costos de Valoración.

Verificación de la recepción. Costo de determinar la calidad de los materiales provistos por los proveedores, sea por inspección a su recepción, por inspección en origen u otros métodos de vigilancia.

Inspección y Prueba. Costos de controlar la conformidad del servicio a todo lo largo de su proceso, incluyendo la aceptación final y el control final del mismo.

Mantenimiento de la precisión del equipo de prueba. Incluye el costo operativo del sistema que mantiene calibrados los instrumentos y equipos de medición.

Materiales y servicios consumidos. Incluye el costo de los productos consumidos en las pruebas destructivas, materiales consumidos, cuando sean importantes.

Evaluación de existencias. Incluye los costos de probar productos almacenados en destino o en los propios almacenes para evaluar su posible degradación.

Costos de Prevención.

Planificación de la calidad. Se incluye aquí la amplia gama de actividades que forman colectivamente el plan general de calidad de la Organización, planes de inspecciones, de fiabilidad, el sistema de datos, manuales y procedimientos, etc.

Revisión de nuevos servicios. Incluye la corrección de propuestas de ofertas, evaluación de nuevos diseños, preparación de programas de prueba y experimentación y otras actividades de calidad asociadas con el lanzamiento de nuevos diseños.

Capacitación. Costos de programas de capacitación para lograr y mejorar los niveles de calidad, no importa qué área o departamento sea el que reciba la capacitación.

Control de proceso. Incluye aquella parte del control de los procesos realizada para lograr la adecuación al uso, separada del logro de productividad, seguridad, etc. (Esta separación a menudo es difícil).

Obtención y análisis de datos de calidad.

Informes de Calidad. Incluye el trabajo de resumir y proporcionar información sobre Calidad para la alta Dirección.

Proyectos de mejora. Incluye el trabajo de estructurar y desarrollar programas de evolución a nuevos niveles de realización. Por ejemplo, la ampliación de un servicio.

TRABAJO REALIZADO POR:

Oficina de Calidad de los Servicios
Secretaría General de la Gobernación de Salta

EQUIPO DE TRABAJO:

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS
Técnico

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

Crosby, Philip B: La Calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad; México. DF; Continental; 1987.

Daly, Barrie G, Plunkett James J., Los Costos en la Calidad; México; Grupo Editorial Iberoamericana; 1933.

Diaz Llorca Carlos, ¿quién dijo que la Calidad no cuesta?, La Habana, Ceted; 1991.

Diaz Llorca Carlos, Carballal del Río Esperanza; Calidad Total: modelo para una gestión efectiva; La Habana, Ceted; 1993.

Harrington, H. James; El Costo de la Mala Calidad; España; Díaz de Santos SA; 1990.

Horngren Charles T/George Foster. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial; México 6ª. Edición- 1991- Prentice- Hall Hispanoamericana. S.A.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
¿Qué significa costos de la calidad y costos de la no calidad?.....	3
Simplificando la pregunta: ¿Cuáles son los costos por trabajar con calidad?.....	3
¿Pero cuánto cuesta realmente la Calidad?.....	3
¿Por qué es tan importante el Costo de la Calidad?.....	4
¿Es necesario la medición de los Costos de la Calidad?.....	5
COSTOS, CALIDAD, INVERSIONES Y MEJORAMIENTO.....	5
Costos de prevención.....	6
Costos de evaluación de la calidad.....	6
Costos de falla o fracaso.....	7
El Costo de Calidad como precio del incumplimiento.....	8
TÉCNICAS DE CÁLCULO.....	9
Partidas Contables.....	9
Precio por Persona.....	9
Mano de Obra Asignada.....	9
Consideraciones fundamentales.....	11
¿QUE ES LA CALIDAD?.....	19
SERVICIOS.....	20
PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COSTOS DE LA CALIDAD PROPUESTO.....	27
DIEZ PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA CALIDAD.....	30
Y ESTO ES EN TODOS LADOS.....	33
¿CUÁNTO CUESTA LA NO CALIDAD ?.....	35
OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA NO CALIDAD:.....	41
LA CAPACITACIÓN INFORMATIVA Y LA CAPACITACIÓN FORMATIVA.....	80
LOS COSTOS DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN A CORTO Y A LARGO PLAZO.....	82
CONCLUSIONES:.....	86
GLOSARIO DE TIPOS DE COSTOS DE LACALIDAD MÁS USUALES.....	89
Costos por fallas internas.....	89
Costos por fallas externas.....	89
Costos de Valoración.....	89
Costos de Prevención.....	90
Obtención y análisis de datos de calidad.....	90
TRABAJO REALIZADO POR:.....	91
EQUIPO DE TRABAJO:.....	91
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:.....	93
ÍNDICE.....	95