

Calidad total: ¿y por qué NO en el sector público?



La “moda” de la calidad nos ha podido llevar a considerarla un objetivo en sí misma, un costo necesario, quizá benévolamente, una inversión “Hay que realizar los informes con Calidad”, queriendo significar que deben respetar todas las normas que rigen el proceso de auditoría. Y para ello definimos procedimientos que uniformicen la operativa de todo el colectivo auditor y así asegurar que se contemplan en todo caso esas normas, independientemente del técnico que las redacte. Y, consecuentemente, se ponen filtros de control de calidad para que el cliente final reciba el producto sin fallos

Esta etapa de las organizaciones es fundamental para operar con una disciplina y eficacia del producto. Es la etapa de “aseguramiento del producto”. Sin menospreciar el esfuerzo que ello supone, es una etapa defensiva, tildable de estática.

Las organizaciones modernas más avanzadas y eficaces han superado este planteamiento. Han avanzado continuamente perfeccionando su operativa: gestionan con calidad, que no es otra cosa que hacer óptimamente lo que hay que hacer, lo que un buen planteamiento estratégico ha definido, y hecho bien a la primera. Han entrado en la mecánica de la mejora continua dentro del planteamiento de calidad total.

El calificativo de total significa que, por ejemplo, no sólo se preocupan de hacer con perfección técnica los informes, ni aún la siguiente etapa de hacerlo tal como el cliente espera que se hagan, ni siquiera que le demos al cliente más de lo que nos pide suministrándole una satisfacción inesperada pero valorable. Total significa que la operativa de la entidad auditora consigue los resultados clave de su estrategia, que tiene a sus empleados motivados y creativos, que cuenta con alianzas/proveedores colaboradores y encajados en la consecución de la propia estrategia, que se hace notar posi-

tivamente en la sociedad cercana en la que desarrolla su actividad. Y que puede afirmar que está poniendo las condiciones para que la situación actual en estos terrenos tenga mayor éxito en el futuro: esto es lo que los modelos de gestión más reconocidos llaman “controlar resultados” y “controlar agentes”

La mejora continua significa que sabemos hacia dónde debemos mejorar, que tenemos creatividad/innovación para encontrar caminos de mejora, que planificamos los recursos para que ese avance sea factible....y que comprobamos que avanzamos. Ya nadie duda que este ciclo (llamado PDCA: Planificar-hacer-controlar-revisar) es el mecanismo para caminar por esta senda.

Las organizaciones que están teniendo mayor éxito en este avance hacia la Excelencia en la Calidad total han descubierto varias herramientas que les ayudan en esta aceleración: La Gestión por procesos y el BENCHMARKING. Nadie duda que lo que el cliente percibe no es la eficacia de un departamento/persona sino la del conjunto de actividades, cual caja negra, que recibiendo unos inputs determinados le producen unos outputs que le deben satisfacer cada vez más. Y las organizaciones con seriedad pero sin pudor reconocen que en otras organizaciones pueden detectar planteamientos o soluciones que les “enciendan bombillas” de eficacia para aplicar a su situación real y abrir nuevas sendas de mejora.

En resumen, la calidad proactiva, la de las organizaciones líderes, tiene en estos momentos modelos de gestión que enmarcan esta forma de actuar: en Europa se resume en el modelo EFQM, paradigma del modelo de Calidad Total en el camino hacia la Excelencia.

Como siempre, estos principios y modelos se han desarrollado entre las entidades privadas, obsesionadas por los resultados a los accionistas y el liderazgo futuro de sus organizaciones. Y, fuera de toda disquisición filosófica, cabe preguntarse si estos modelos son válidos para cumplir mejor los objetivos de una entidad pública sin fines economicistas. La experiencia denota que estos modelos de calidad total están siendo adoptados en ellas con mayor éxito que los pasados modelos de aseguramiento del servicio, encarnados en la famosa ISO 9000/1994. No parece ajeno a esta realidad el hecho de que los funcionarios públicos encuentran en ellos la posibilidad de liberarse de su rutina y hermetismo de estructura rígidamente jerar-

quizadas. Tampoco parece baladí el hecho de que la mejora continua medible por estos modelos reconoce los éxitos del esfuerzo innovador del grupo al contrario de modelos estáticos y formalistas.

Parece evidente que las personas responsables del siglo XXI, máxime si son funcionarios al servicio de la comunidad, desean sentirse partícipes de un proyecto propio frente al anonimato de las estructuras prefijadas: estos modelos les permiten definir sus prioridades de avance y controlar su velocidad de mejora. Y sobre todo les permite encontrar caminos de eficiencia en medio de un presupuesto y una política aprobada por otros.



Si los institutos públicos han llegado a la conclusión de que la competencia real de los colegios privados les obligaba a navegar por estos derroteros. Si las consultoras privadas han demostrado su eficacia con metodologías de este tipo. Si los hospitales privados pueden sonrojar a los públicos establecidos en su operativa arterioesclerótica. ¿Por qué no se plantea desde un debate interno liderado por gestores valientes y agresivos, que los funcionarios pueden hacerlo mejor que los privados? Tienen una ventaja: los recursos, pocos o muchos, les son dados. Sólo tiene que concentrarse en optimizarlos con creatividad e innovación y apuntando siempre hacia la mejora continua, hacia la Excelencia en calidad total.