

Reflexiones para el mejoramiento de la calidad en instituciones universitarias

Vilma Herrera *

La calidad en la educación es un tema importante que ha recibido atención en todo el mundo.

A lo largo de los años se reconoce que han existido debilidades para implementar políticas de calidad en la educación y que generan consecuencias que han afectado a los estudiantes, a las universidades ya la sociedad. Además, se reconoce que es una responsabilidad de las autoridades universitarias asegurar la prevención de tales debilidades.

La creación y mantenimiento de la calidad educativa en una institución depende de un enfoque moderno de la gestión de la calidad dirigido a asegurar que las necesidades del estudiante sean entendidas y satisfechas. El logro de la calidad en la educación requiere de un compromiso con los principios y técnicas para aplicar la calidad a todos los niveles de la institución y de una revisión y mejora continua de los aspectos que se sugerirán a continuación, sin olvidar la retroalimentación que debe existir de la percepción del estudiante o profesional con respecto al servicio educativo ofrecido.

La aplicación exitosa de la gestión de la calidad educativa puede proporcionar un mejor rendimiento del servicio educativo y una mejor satisfacción del estudiante. Se puede lograr una mejor productividad, eficiencia y reducción de los costos en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y como resultado una mejor participación de la universidad en la sociedad.

El desarrollo de Costa Rica dependerá en mucho de la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo de la calidad en la educación que aumente la eficiencia en el sector universitario, para que éste a su vez dote de mejores profesionales al país.

Las universidades son conscientes de la misión de liderazgo que la sociedad les asigna y del papel que tienen que cumplir en un mundo de grandes adelantos tecnológicos y científicos donde se dan profundas transformaciones culturales, sociales, económicas y otras.

Las instituciones de educación superior establecen nuevos modelos organizacionales que permiten la eficiencia en las áreas administrativas y docentes.

Los multimedia, el Internet, las redes, el fax, la telefonía celular y otros adelantos técnicos ofrecen oportunidades que se pueden aprovechar para elaborar respuestas a las interrogantes de hoy.

Las universidades deben ser ágiles y responder a las necesidades del medio; solo así podrán ser una ayuda idónea para el progreso del país.

Las reflexiones que se presentan a continuación ofrecen una posible respuesta y buscan estimular a las universidades para gestionar los aspectos de la calidad de sus actividades de servicio educativo de un modo más efectivo.

El concepto de calidad en la fuente consiste en hacer las cosas bien desde la primera vez en todas las áreas de la organización.

Se entenderá por calidad la satisfacción total de los requerimientos del cliente o usuario del servicio: docentes, discentes y administrativos.

* Licenciada en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. Consultora e Investigadora en Empresas. Docente e investigadora universitaria.

La búsqueda del mejoramiento continuo lleva a la organización hacia la satisfacción total de los requerimientos del cliente. A este proceso le llamamos calidad total.

La calidad total es conducida por las autoridades universitarias. Este proceso de gerencia de la calidad total es una forma cooperativa de satisfacer permanentemente los requerimientos del cliente, que confía en el talento y la capacidad tanto de las autoridades universitarias como del personal (administrativo y docente), para mejorar continuamente la calidad y la productividad en el proceso educativo.

Los objetivos de localidad son: Brindar una calidad superior a la de la competencia, diferenciar los servicios de atención, además de cumplir con los requerimientos del CONESUP o CONARE.

Se reflexionará sobre los siguientes temas:

Administración con calidad Total, justo a tiempo y reingeniería de procesos. Cabe señalar que las tres filosofías justo a tiempo, administración de calidad total, punto de innovación radical con reingeniería de procesos, pertenecen a la misma familia de orientación hacia los procesos de fabricación de servicios.

ADMINISTRACION CON CALIDAD TOTAL

CALIDAD TOTAL es una fiebre que está dispersándose por el mundo muy rápidamente y es un virus del que hay que contagiarse si queremos sobrevivir.

Un ejemplo de ello es la experiencia que han tenido los Estados Unidos con Japón.

GERENCIA PARA LA CALIDAD TOTAL, SUS PRINCIPIOS E IMPLEMENTACION EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA

¿QUE ES GERENCIA PARA LA CALIDAD TOTAL?
¿QUE ES CALIDAD?

En términos actuales, dentro de la gerencia moderna se habla de que la calidad es la satisfacción total de los requerimientos del cliente, en nuestro caso los estudiantes.

Cada uno de nosotros puede ser un cliente de cualquier producto o de cualquier servicio. Y lo que queremos lograr como clientes es lo mejor que nuestro dinero puede comprar.

Y, por lo tanto, calidad es ofrecer satisfacción a los requerimientos del cliente o estudiante.

¿QUE ES CALIDAD TOTAL?

CALIDAD TOTAL es mejorar continuamente la organización hacia la satisfacción total de los requerimientos del cliente o estudiante.

Aquí se habla de la organización al servicio de mejorar permanentemente los requerimientos, satisfacer permanentemente los requerimientos del cliente o estudiante.

¿QUE ES GERENCIA PARA LA CALIDAD TOTAL?

Es una forma cooperativa de satisfacer permanentemente los requerimientos del cliente o estudiante que confía en el talento y la capacidad tanto de la gerencia como del personal para mejorar continuamente la calidad y la productividad.

Aquí hay varias cosas importantes:

1) UNA FORMA COOPERATIVA

Calidad total requiere que el trabajo sea hecho siempre en equipo. Cuando se habla de equipos estamos hablando de equipos multidepartamentales, multisectoriales, multidisciplinarios. No se habla por ejemplo del equipo del departamento contable, sino hablamos de personas representantes de varios departamentos juntos trabajando en una sola tarea, de la que se hablará más adelante en este documento.

2) SATISFACER PERMANENTEMENTE

No estamos contentos con la satisfacción "hoy de los requerimientos del cliente o estudiante, sino que queremos que eso sea permanente, todos los días". La satisfacción es al 100% de los requerimientos del cliente o estudiante; no nos contentamos con el 99.9%

3) CONFIAR EN EL TALENTO Y LA CAPACIDAD TANTO DE LA GERENCIA COMO DEL PERSONAL

Queremos reconocer en calidad total que el personal tiene algo valioso que aportar más allá de su fuerza de trabajo, y eso puede ser en conocimiento, pueden ser experiencias que trae de su vida privada o experiencias de trabajos anteriores etc., además de su capacidad de trabajar y queremos que la gerencia también participe en esos equipos de trabajo, que no sean elementos aislados: los empleados por un lado y la gerencia por otro lado, sino que juntos se incorporen en el mejoramiento de la empresa para servirle permanentemente y satisfacer permanentemente los requerimientos de los clientes o estudiantes.

SINTESIS HISTORICA DE LA CALIDAD TOTAL

1930. Walter Schewart en los laboratorios Belt (los teléfonos) introduce técnicas estadísticas para determinar los procesos estadísticamente estables. Se incorpora la medición estadística más allá de la simple

minar los procesos estadísticamente estables. Se incorpora la medición estadística más allá de la simple cuantificación de producción. Se introducen términos estadísticos para medir los resultados de la producción.

Más tarde Edward Deming mejora el censo de la población de los Estados Unidos. Hoy se saben inmediatamente los resultados de los censos.

1946. Se crea la unión de científicos e ingenieros japoneses que tenían la responsabilidad de reconstruir Japón. Esto es después de la posguerra, después de los bombardeos, y ellos quedan con una tarea de doble dimensión: la reconstrucción física del Japón destruido, pero también la reconstrucción social.

1948. Deming visita por primera vez Japón, pero no es hasta 1950 que comienza a dictar los seminarios para promover el control estadístico de la reconstrucción del Japón. (Hoy Japón es una potencia en manufactura).

Deming pasa a ser una figura muy importante.

1951. Se instituye el premio Deming en el Japón. El premio Deming es el premio más alto a la calidad que cualquier empresa puede recibir en el Japón. (En Estados Unidos se contó posteriormente en los años ochenta con el premio Malcom Balbridge). Algunas de las empresas que en el Japón han recibido el premio Deming son Toyota de Japón, que ya ha recibido en dos ocasiones el premio Deming, y la fábrica de relojes Citizen en una. En gerencia las exigencias son mucho mayores.

1954. J. M. Jurán dicta un seminario enfatizando que la calidad es una responsabilidad de la alta gerencia. En esta época se sigue funcionando con las teorías de Taylor y Maslow está dando sus primeros pasos, pero se sigue considerando que hay un gran abismo entre la Gerencia y el resto del personal. La Gerencia a estas alturas está delegando. Sin embargo, aparece Jurán y se refiere en su seminario a que la gerencia no solo debe delegar, sino que debe haber un involucramiento total de la gerencia y se requiere la decisión plena de la Gerencia en la implantación de la calidad total.

1962. Se inician en los Estados Unidos los esfuerzos para enseñar herramientas estadísticas de control.

1967. J. M. Jurán predice que los japoneses van hacia el liderazgo de calidad en el mundo en las próximas dos décadas y no se equivocó. (Bromeando dicen que son dueños de la mitad de los Ángeles y de la mitad de Nueva York y parece que no es broma).

1980. La cadena de televisión N. B. O. presenta un documental de 3 horas en la que se presenta a Deming y hace que los Estados Unidos descubran al genio de la calidad total. Edward Deming, al que nadie le hizo caso por más de 30 años, y no es hasta ese año en que lo descubren. Ese mismo año la empresa de automóviles Ford pierde 1.6 billones de dólares y contratan a Deming después del programa, y en 7 años la Ford logra utilidades de 4.6 billones de dólares. Son cambios dramáticos.

En la actualidad hay una fiebre muy grande por calidad en todas partes, incluso en Costa Rica. Hay empresas en Costa Rica que ya tienen 11 años de estar con calidad total.

Esta fiebre de calidad estuvo limitada a la industria por muchos años, y posteriormente entró en el área de servicios. En la actualidad sobre todo servicios como los de hotelería y aerolíneas han entrado con mucha fuerza en la calidad total.

Como ejemplo se encuentran en San José las grandes empresas hoteleras que tienen capital japonés que están trabajando con calidad total.

Otros ejemplos se dan en el transporte en Colombia y Argentina de querer introducir la calidad en el servicio del transporte público.

¿POR QUE CALIDAD TOTAL?

Antes de la Segunda Guerra Mundial la humanidad vivió una economía de demanda. El poder de la producción estaba en manos del productor. El productor determinaba qué productos se vendían en el mercado. El productor determinaba los colores, por ejemplo, Henry Ford (el de las fábricas de autos) decía: "Producimos carros del color que el cliente quiera siempre y cuando sean negros". Un comentario un poco irónico, pero que demuestra la fuerza que tenían los productores en ese entonces.

Además, no había mucho donde escoger. En la actualidad hay más de cien marcas de carros y una gran variedad de formas, tamaños, colores, precios, que le permiten al cliente escoger, y aquellos productos que son con más frecuencia seleccionados por los clientes serán obviamente los que más se venden, y por lo tanto serán las fábricas que más producen.

En la actualidad el poder está en manos del consumidor, ya no más en las manos del productor. Lo vemos por ejemplo en la línea blanca: lavadoras, refrigeradoras, cocinas. En la actualidad conocemos alrededor de 6 marcas nacionales e importadas en el mercado. En el pasado, 15 años atrás, teníamos General Electric, o Westinghouse (no había más de dónde escoger) ...El poder estaba en el productor. En la actualidad este concepto ya ha cambiado mucho.

LO UNICO QUE CUENTA ES UN CLIENTE SATISFECHO

Jan Carlson. Presidente Ejecutivo de las Líneas Aéreas escandinavas, fue contratado en 1980 cuando la línea aérea estaba rumbo a la quiebra y la Junta Directiva le dio de tiempo dos años para empezar a ver resultados. En tres años esta aerolínea se convirtió en el número uno del mundo por encima de Lufthansa y de KLM.

El señor Carlson aprendió dos cosas importantísimas:

- 1) Lo único que cuenta es un cliente o estudiante satisfecho.
- 2) El momento de verdad.

Los momentos de verdad son todas y cada una de las oportunidades que tiene la organización o la empresa de poner en juego su imagen y su prestigio a través de los contactos que el personal de primera línea hace con un cliente o estudiante.

Por ejemplo, la aerolínea mencionada exponía 6000 veces por día la imagen y el prestigio de la empresa a manos de todos los empleados que de alguna manera se ponían en contacto con el público. -

En la manera en que la recepcionista o operadora contesta el teléfono. Si ella contesta de buena gana, el cliente o estudiante se lleva una buena imagen de la empresa o institución. Caso contrario sucedería si la operadora contesta de mala manera.

Si la señorita que vende el tiquete es amable con uno, genera una mejor impresión que si se lo hace tirado.

Piense usted cuantas veces en su trato con las personas está poniendo en riesgo la imagen y el prestigio de la empresa o institución. Lógicamente una imagen afectada hace que el cliente o estudiante se vaya.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

1) ENFOQUE EN EL CLIENTE

Definitivamente, a diferencia de la gerencia que se ha venido utilizando a lo largo de los años (tayloriana), donde el enfoque está en el producto, ahora se busca satisfacer adecuadamente todos los requerimientos del cliente o estudiante.

2) ENFOQUE EN LOS PROCESOS, NO SOLO EN LOS RESULTADOS

No interesa ver lo que sucede en el departamento de contabilidad, o en el de personal, aislado del resto, sino que se ve incorporado a un todo, como parte de un proceso, y este proceso está involucrando a todos los sectores de la organización. (Enfoque sectorial de procesos).

3) PREVENCION EN LUGAR DE INSPECCION

Aquí lo que interesa es evitar que el cliente o estudiante tenga que quejarse y proveer los recursos para que el estudiante quede satisfecho.

4) UTILIZACION DE LA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL

Como se comentó anteriormente, es importante rescatar todos los conocimientos y experiencias con que cuenta el personal.

5) TOMA DE DECISIONES BASADA EN HECHOS CUANTIFICADOS

A diferencia de muchas experiencias actuales que son más bien corazonadas, opiniones, informes etc., en calidad total lo importante es medir constantemente: satisfacción del cliente o estudiante, resultados, y tomar las decisiones con base en esas mediciones, y no solo en informes y opiniones.

6) ESTABLECER LA RETROALIMENTACION (FEEDBACK)

Constantemente se debe dar y recibir retroalimentación, a nivel vertical de los mandos altos hacia los subalternos y también a nivel horizontal entre compañeros, dando y recibiendo retroalimentación.

CUALES SON LOS REQUERIMIENTOS

COMPROMISO HACIA LA CALIDAD

CALIDAD TOTAL requiere que toda la empresa o institución se comprometa con la calidad. No puede ser un proyecto aislado. No puede ser una experiencia piloto. No puede ser el énfasis de un departamento únicamente. No puede ser un proyecto de dos años, sino que es un verdadero compromiso de TODOS, TODO EL TIEMPO, TODA LA EMPRESA". Es un compromiso a largo plazo y solamente con el esfuerzo y la dedicación de todos se logra satisfacer los requerimientos del cliente o estudiante. "SE CAMBIA TODO, SE MEJORA TODO O MEJOR NO SE HACE".

TRABAJO EN EQUIPO

Se ha insistido en que es importante el trabajo en equipo, no en comisiones, sino verdaderos equipos que manejen procesos, que es lo importante.

AMBIENTE ADECUADO PARA LA CALIDAD

Debe haber un ambiente organizacional apropiado para la calidad. Un ambiente donde haya demasiado control de todo tipo (autocrático) no es adecuado para implantar la calidad total.

Un ambiente adecuado para lograr la calidad total es un ambiente democrático donde haya respeto, honestidad, sinceridad, mucho sentido ético.

MEDICION CONSTANTE DE PROCESOS Y RESULTADOS

Como se comentó anteriormente, se procura medir constantemente.

HACER LAS COSAS CORRECTAS, CORRECTAMENTE

Es importante que la persona se repita en su interior constantemente: ¿Qué es lo que yo debo hacer correctamente? ¿Qué cosas correctas debo hacerlas correctamente?

Si uno escudriña en el interior de una organización, se encuentra que con mucha frecuencia se hacen cosas incorrectas y se hacen muy bien. Casi siempre por aletargamiento, por costumbre, o porque en el pasado alguien dijo que se hacia de esa manera.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Esto se refiere a mejorar continuamente lo que se hace en la actualidad. No contentarse con haber mejorado una vez un proceso, sino que cada vez que se encuentre la oportunidad de mejorar el proceso, se lleve a cabo la mejora.

Se debe considerar en este aspecto que las empresas que son la competencia en cualquier sector en que uno trabaje, también están buscando mejorar; no puede uno dormirse y esperar a que surja un proyecto o empresa que represente un riesgo inminente.

¿COMO DEBE SER UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD?

No es asumir que se sabe, no es suponer que ya se tiene la información de lo que se quiere cambiar o mejorar.

Es peligroso asumir que ya se tiene conocimiento. Existen muchos administradores que consideran que con un informe de auditoría es suficiente. Este tipo de administrador no ha visto ni siquiera la punta del "iceberg". Este es importante, pero no puede dar pautas exclusivas de hacia dónde dirigirse.

Por ejemplo, hay muchas empresas que no consideran dentro del costo final del producto los costos relacionados con el producto defectuoso, y con los desperdicios. Incluso hay productos que no son reciclables, lo que quiere decir que el producto se perdió definitivamente, y los únicos que son afectados en todos estos casos son los accionistas o dueños de la empresa.

En calidad total se identifican y se eliminan esos desperdicios.

En Calidad el énfasis está en: "HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ".

Lo que quiera que haya que hacer, se debe hacer bien desde la primera vez y el 100% de las veces. EJM: contestar un teléfono, firmar los cheques de la empresa, hacer los asientos contables, producir un producto, etc.

Las decisiones deben estar basadas en hechos y no en opiniones.

El mantenimiento de la empresa debe ser preventivo y no correctivo.

La responsabilidad de la calidad es de todos, no solamente del departamento de calidad, o de los de la Comisión de calidad.

El ambiente de la oficina y de la empresa es un ambiente abierto, respetuoso, participativo, y la estructura organizacional es más bien plana, tiene pocos niveles jerárquicos para evitar la burocratización. el exceso de pasos, la repetición de pasos, la duplicación de esfuerzos.

EL AMBIENTE EN LA OFICINA

Es importante que el ambiente de la oficina preste la oportunidad para mejorar continuamente la satisfacción del personal también.

Es importante no solo pensar en el resultado final que es la "satisfacción del cliente", sino también en "Quiénes" producen ese resultado final.

Es necesario que los empleados de la empresa o Institución estén satisfechos con ellos mismos y con la empresa. Que tengan orgullo de trabajar para la empresa, que tengan gusto de vestir la camiseta de la empresa o institución.

A todo administrador o gerente de una empresa, le interesa que los trabajadores estén contentos de trabajar en la empresa. Que su trabajo en la empresa no sea un trampolín para pasar a otra empresa, generando una rotación.

Es importante que el ambiente organizacional desarrolle un trabajo motivante, que genere en los empleados la oportunidad de dirigir.

Con Calidad Total lo que se quiere es dispersar los niveles de autoridad para que haya dueños de procesos.

Es interesante que ya las personas no van a trabajaren función de tareas, con un manual de funciones o descripción de tareas, sino más bien por responsabilidades de procesos.

Se brinda la oportunidad al personal de escuchar y ser escuchado, y sus opiniones son apreciadas y son tomadas en cuenta. No se debe uno limitar únicamente a la cajita de sugerencias, es mucho más que eso, es tomar en cuenta esas sugerencias y ponerlas a trabajar.

Además, es conveniente reconocer a aquel empleado que dio la sugerencia que significara un ahorro, aunque sea pequeño para la empresa, o que significara mejorar la imagen de la empresa.

En un ambiente de calidad hay un sentido de contribución, de respeto y todos pueden hablar con libertad. Cada persona puede expresarlo que siente, lo que espera, lo que desea.

El empleado debe llegar a sentirse parte de una comunidad. Debe sentirse que es parte del equipo y que pertenece a él.

De esto ya ha hablado Maslow en su jerarquía de necesidades, cuando habla de la necesidad de pertenencia, y en Calidad Total se pone de manifiesto este principio. El empleado quiere trabajar y por esto es necesario brindarle los recursos para que lo haga.

En Calidad Total es necesario utilizar indicadores numéricos para medir la calidad.

Lo importante de utilizar los números es que todo el mundo los entiende. Son un medio para unificar interpretaciones. Son compatibles en muchos sistemas. Son infinitos en su capacidad de aplicación y son inútiles si se obtienen incorrectamente. Un dato mal obtenido no sirve para nada.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

En la Calidad Total la estructura organizacional minimiza los niveles de autoridad. Es una organización casi plana.

En cada empresa o institución la estructura es distinta, requiere necesidades distintas, por lo tanto, no hay una estructura estándar. Lo único que se dice en calidad es que sea lo más plana posible. Pero en esa horizontalidad debe responder adecuadamente a los requerimientos que se le piden.

La autoridad está localizada, en el sitio de las decisiones, eso quiere decir que, si el personal de primera línea, el que está en contacto con los clientes, debe tomar decisiones, no espere a que aparezca una persona de la junta directiva para poder tomar la decisión. sirio que pueda tomarla allí, en ese momento, a fin de satisfacer al cliente o estudiante.

La Gerencia de calidad total propicia el liderazgo, es una gerencia participativa.

En este campo se encuentra un término llamado "empowerment" que se puede traducir como "empoderamiento", que significa transferir totalmente la autoridad, pero además de transferir es permitir que el empleado pueda hacer uso adecuado de esa autoridad. Es mucho más que delegar.

La pirámide organizacional es totalmente invertida. o, sea la parte más importante la tienen los empleados de primera línea, o empleados de servicios, luego vienen los empleados de soporte y luego los gerentes. Los gerentes dan el soporte real y están al servicio de las otras líneas, y la gran pregunta es ¿quién trabaja para quién?, ¿quién confronta los momentos de verdad? El papel del gerente y de los altos ejecutivos es dar el máximo de apoyo posible a todo el personal que está en contacto directo con el cliente.

En el caso de las empresas de producción se da un ejemplo relacionado con los vendedores: el papel del gerente es dar el apoyo directo y personal a cada uno de esos vendedores, porque con ellos se está poniendo en juego no solo el prestigio y la imagen de la organización, sino los recursos de la organización. Si ellos no logran vender, se pierde el negocio.

Ya no es posible concebir un gerente o administrador encerrado en su oficina y ahogado entre toneladas de papeles.

La imagen actual que es propiciada por muchos de los "gurús" de la calidad total y del liderazgo participativo, es que el gerente debe tener su escritorio totalmente libre de papeles. Y la oficina también debe estar vacía, porque él debe estar caminando por la empresa, dando apoyo a su personal. Está donde está la acción, no escondido detrás del escritorio evadiendo la acción.

¿POR DONDE SE VENDE LA EMPRESA?

Definitivamente que el negocio no sale por la oficina del gerente, pero si por el personal de primera línea: por allí sí se vende la empresa. Por ejemplo, una farmacia vende por el vendedor, no por el dueño de la farmacia.

Al personal que realmente está vendiendo la imagen y el prestigio de la empresa, es que se debe dar apoyo, pagarle mejores sueldos, darle capacitación, y allí es donde debe estar el gerente. Por esto es que se invierte la pirámide.

¿QUE ES GERENCIA PARTICIPATIVA?

El enfoque se da obviamente en clientes internos y externos. Hay una obsesión por calidad, administre procesos a diferencia de antes que se administraban resultados. Hay un ambiente de trabajo en equipo, el mantenimiento es preventivo, las decisiones son basadas en mediciones, en datos concretos. Los empleados son el activo más valioso, y no un costo a ser minimizado. El entrenamiento es una inversión y no es una carga en el presupuesto. El Liderazgo está centrado en el proceso. Se promueve el "empowerment" Se mejoran los procesos que mejoran los productos y no solamente el producto.

CICLOS DE LA CALIDAD TOTAL

Es conveniente formar un Comité de Calidad.

El Comité de calidad decide qué procesos de la organización van a ser mejorados.

En Calidad Total no se habla de problemas ni de culpables, sino que se habla de oportunidades de mejoramiento. Cada "problema" es una oportunidad para mejorar la calidad.

Los ciclos o fases de la Calidad son cuatro:

En la fase de preparación se alista la realización del trabajo; por ejemplo, se preparan presupuestos. Luego se determina un grupo de personas que hace un diagnóstico de la situación actual, y que se verá a continuación.

Luego la implementación de las mejoras que se puedan introducir, de las alternativas de solución. Las alternativas deben ser aprobadas siempre por la Junta Directiva o Consejo de Calidad, etc., y luego se entra a ciclos de mejoramiento continuo, en los que se da vuelta constantemente, no solo en el mismo proceso, sino en nuevos procesos, para entrar en lo que se llama espiral de mejoramiento.

PRIMERA FASE: LA PREPARACION

Se forma el Consejo de Calidad y ellos desarrollan la visión y la misión de la organización.

El desarrollo de la visión en la actualidad se convierte en la piedra angular de la empresa. Es la luz que guía a todas las organizaciones en el camino hacia lo que quieren lograr. Es muy diferente a lo que son las estrategias, metas y objetivos.

La misión no es medible, está expresada en términos inspiradores (positivos), es una frase más bien corta, que la tienen que hacer los miembros del Consejo de Calidad conjuntamente con la Junta Directiva. Estos dos grupos de personas también deben tomar decisiones sobre la política de la organización respecto a la Calidad Total, como podrían ser los siguientes ejemplos:

- 1) ¿Qué procesos se van a analizar?
- 2) ¿Cuándo se van a analizar?
- 3) ¿Qué plazo tomarán estos análisis?

Además, selecciona el equipo de personal que va a realizar el diagnóstico y se encarga de planear que estas personas sean capacitadas en Calidad Total y en el manejo de herramientas estadísticas, en el manejo de técnicas de grupo, en el manejo de entrevistas, para que puedan trabajar.

EL CONSEJO DE CALIDAD

El Consejo de Calidad está formado por el máximo ejecutivo de la institución, una o dos personas de los mandos medios, uno o dos supervisores o equivalentes y uno o dos empleados de línea.

Con esto se busca en realidad liderazgo. Más que jerarquías formales, se buscan líderes, gente creativa y que tenga deseos de superación y de cambio.

FUNCIONES DEL CONSEJO DE CALIDAD

Promueve y lidera inicialmente (porque luego serán los equipos de base los que continúen haciendo la transmisión de la Calidad total al interior de la empresa).

Coordinan los procesos de la Calidad Total. No se pueden dejar los equipos sueltos, pues hay una filosofía y unos manuales que deben ser respetados.

Promueven la unidad de propósitos de la organización, y el primer propósito es la visión, y deben difundirla y hacer que a través de la visión cada empleado se sienta parte de la empresa.

Establecen la cultura organizacional.
Determinan ¿cómo va a ser esta cultura? Ya se ha dicho que es un ambiente de respeto, de honestidad, ético, que fomente y facilite el mejoramiento continuo.

Es importante recalcar que es Indispensable la participación de la máxima autoridad de la organización en el Consejo de Calidad por las decisiones que se deben tomar, sobre todo en principios y procedimientos, pues se pueden suscitar cambios en algunos pro-

cedimientos que requieran ser revisados y aprobados por las máximas autoridades. No se pueden improvisar los cambios y es por esto la importancia de su presencia.

VISION Y MISION

¿QUE ES LA VISION?

La visión es un anhelo para el futuro que proviene del corazón, es una declaración del futuro deseado y se refiere a los valores de la empresa. Es una expresión de optimismo, de grandeza que talvez nunca se logre.

Ejemplo de visión:

La política de la división de aceros de la empresa XXX:

Es proveer productos que estén totalmente de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes o estudiantes y los entregamos a tiempo, a precios competitivos. Nuestro nombre debe representar calidad para nuestros vendedores para nuestros clientes o estudiantes y para nosotros mismos.

Se necesitan definiciones exitosas de las metas, estrategias y objetivos. Estas deben convencer a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Algunas políticas de la empresa podrían ser:

Se debe definir un sistema de premios y estímulos. Se aconseja que no sean monetarios, sino que sean reconocimientos de otra naturaleza. (Ejm: un día libre, el empleado del mes, una cena a la familia del empleado, viajes de capacitación con todos los gastos pagados).

Es importante también la seguridad en el trabajo. Calidad Total no significa despidos masivos.

Se debe autorizar el uso de tiempo y espacio necesarios para implementar la Calidad Total.

Decidir aceptar el reto de posibles cambios en los procedimientos y sistemas actuales.

Nota: El 85% de los problemas detectados en una empresa se debe a cambios en los procesos y el 15% es a causa de las personas.

En la gerencia de procesos:

Toda entrada de un proceso es la salida de un proceso anterior.

Toda salida es la entrada de un proceso.

Todos somos proveedores y clientes.

Hay que hacer las cosas bien hechas desde el principio.

FASE II DIAGNOSTICO

- Describir la situación actual.
- Identificar los cuellos de botella (detección de la información o de los procesos).
- Se seleccionan las oportunidades de mejoramiento.
- Se identifican qué cosas dentro del proceso vamos a seleccionar para poder ser mejoradas.
- Identificar los requerimientos de los clientes o estudiantes. Qué quiere el cliente con nuestro producto o con nuestro servicio. Cómo lo quiere recibir.
- Se hace el análisis de las causas y los problemas.
- Cuál es la diferencia entre lo que nosotros ofrecemos y lo que los clientes o estudiantes esperan recibir.

FASE III ALTERNATIVAS DE SOLUCION

GENERAR UNA LISTA DE POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS

Buscar la factibilidad de la ejecución.

Tormenta de ideas.

Diagramas de flujo.

Plan de acción.

Selección de nuevos procesos

Medir el Impacto. Medir resultados.

FASE IV MEJORAMIENTO CONTINUO

ESTA CUARTA FASE ES LA QUE VA A GENERAR LA LLAMADA "ESPIRAL DE LA CALIDAD".

Esto por cuanto cada vez se puede ir analizando un proceso diferente realizando un diagnóstico, determinando las posibles soluciones e implementando las mejores soluciones.

Justo a tiempo <cuyas siglas en inglés "Just in Time" JIT) es una filosofía que se desarrolló en Japón para procesos fabriles y en la actualidad puede ser utilizada en la mayoría de las organizaciones.

La filosofía del JIT busca que la organización diseñe una línea de trabajo tan flexible, que pueda atender exactamente la cantidad de servicios necesarios, para cada período de tiempo determinado, au-

mentando o disminuyendo el personal de modo que el costo laboral por unidad siga constante, aunque la demanda varíe.

Respecto a este primer tema, se dirá fundamentalmente que consta de cuatro objetivos, los cuales son:

- Atacar los problemas fundamentales.

Esto es el fundamento de la buena gestión, no enmascarar los problemas y atacar las causas fundamentales.

- Eliminar los despilfarros.

Eliminar las actividades innecesarias.

- Buscar la simplicidad.

Énfasis en simplificar el funcionamiento del sistema del servicio que se brinde.

- Diseñar sistemas para identificar los problemas.

- Dar énfasis al diseño de operaciones para localizar los problemas y poderlos identificar.

Esta filosofía se pone en práctica a partir de varias fases. Entre ellas están:

- Poner el sistema en marcha.

- Educar al personal para que pueda ejecutarlo.

- Conseguir mejoras en el proceso.

- Conseguir mejoras del control.

- Ampliar la relación universidad-cliente (estudiantes, docentes y administrativos).

La ausencia de esta filosofía produce descoordinación, despilfarro de tiempo y dinero en la realización de actividades mal planificadas (como lo podría ser un proceso de matrícula), contrataciones innecesarias, incertidumbre, quejas por mal servicio, tiempos de atención más largos, clientes disgustados, mal informados. Insatisfechos, y un sinnúmero de contrariedades que deben evitarse.

La filosofía JIT obliga necesariamente a unirse al cuerpo docente con el director de la carrera y éste a su vez con decanato y rectoría y estos entes deberán estar coordinados ágilmente con registro y otras áreas administrativas, formando equipos de trabajo de manera tal que cualquier duda o problema estudiantil o docente pueda resolverse instantáneamente, sin burocracias ni sistemas rígidos.

La ausencia del JIT obliga al estudiante o profesor a dirigirse al encargado de área, este luego al director de programa, luego al jefe de escuela o por último a las autoridades académicas y administrativas que serán en última instancia quienes resolverán el problema o tomarán la decisión, causando demoras en la solución del problema y aumentando la tensión.

Para detectar si se está trabajando con JIT, se observa si la duda o problema va fluyendo de un ente a otro hasta resolverse rápidamente y si el equipo tiene la flexibilidad para operar realmente en distintos períodos de tiempo (en tiempos de mayor demanda administrativa), y con diferentes conformaciones de acuerdo al número de personas que se necesiten en el equipo.

Para poner el JIT en marcha, hay dos claves; para lograrlo. El primero es el principio del ordenamiento flexible, el cual consiste en formular equipos o "celdas" de trabajo con funcionarios que nunca habían trabajado juntos, y la segunda clave es el ordenamiento de línea en U, el cual consiste en situar a los funcionarios físicamente juntos, formando una "U" para facilitar la comunicación y evitar las barreras ocasionadas por el espacio.

REINGENIERIA DE PROCESOS:

Reingeniería de procesos de negocios, reingeniería de procesos o simplemente BPR (Business Process Reengineering). es una filosofía que, contrariamente a lo expuesto anteriormente, busca una mejora radical en vez de una de carácter continuo.

La reingeniería se define según el enfoque planteado por Hammer y Champy como: "el arte de aplicar conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus determinaciones". La reingeniería es también la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería define tres importantes variables, a saber: los clientes, la competencia y el cambio.

- 1- Los clientes son los que deciden. En el caso de las universidades, se debe estar en función de los estudiantes y otras personas que solicitan los servicios universitarios, proveyendo servicios cada vez más personalizados y especializados.
- 2- La competencia, a nivel de instituciones educativas, es cada vez más fuerte, y es importante aclarar que no existe competencia pequeña, ya que ser grande no significa ser invulnerable. Por esta razón la institución que se precie de ser exitosa debe tener una visión para descubrir a

estas nuevas instituciones que sirvan para contrarrestar su posible ataque.

- 3- El cambio sufrido en este último siglo y, sobre todo, en esta última década no tiene precedentes en la historia mundial. El avance del conocimiento humano producto de la investigación y la tecnología requiere que una institución educativa revise continuamente su currículo y sus perfiles, así como la tecnología aplicada para brindar conocimiento o las actividades extracurriculares de los discentes, pues la vorágine de cambios y adelantos técnicos ha hecho que los estudiantes y los usuarios del sistema universitario sean cada vez más exigentes en sus necesidades de aprendizaje.

La reingeniería incrementa los esfuerzos hechos por la filosofía del JIT y TQM (Gerencia de Calidad Total), orientándose hacia los procesos como una herramienta estratégica y haciéndose el centro de la competencia en la organización.

BPR impulsa las filosofías de JIT y de TQM para salir fuera de la compañía, tanto hacia el cliente como al proveedor, con el objetivo de controlar el proceso de entrega de abastecimientos o para llegar al cliente (mercado) con más eficiencia.

Hay palabras claves dentro del tema de Reingeniería de procesos, las cuales son:

Fundamental: La reingeniería determina qué debe hacer una institución y cómo debe hacerlo.

Radical: Reingeniería implica rediseñar radicalmente, esto es, llegar hasta la raíz de las cosas y abandonar los métodos antiguos.

Procesos: Este punto es el más importante, pues un proceso universitario docente, en nuestro caso la organización curricular de un curso o una carrera, es un conjunto de actividades que recibe insumos y crea un producto de valor para el cliente. Los procesos son los que se van a corregir, por lo que es muy importante corregir todas las partes de los procesos, por lo que se han de vivir y hacer la corrección paso a paso.

A continuación, se presentan algunas alternativas para aplicar la reconstrucción de procesos dadas por Hammer y Champy:

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los trabajadores toman decisiones.
3. Los pasos del proceso se ejecutan en forma natural.
4. Los procesos tienen múltiples versiones.
5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.
6. Se reducen las verificaciones y los controles.

Espectacular: Es aquí donde se define si se ha de aplicar reingeniería o mejoras incrementales.

Una universidad debe de plantearse muy seriamente aplicar reingeniería en los siguientes casos:

- Si la institución educativa se encuentra en graves dificultades. Tiene un índice de fracasos con sus alumnos muy alto, evidentemente necesita reingeniería.
- Una institución que todavía no se encuentra en dificultades, pero que la administración puede predecir que se avecinan problemas. Esta debe acudir a la reingeniería antes de caer y fracasar.
- Instituciones que se encuentran en óptimas condiciones y que siempre van a luchar por algo mejor.

De esto se desprende que la reingeniería no es un proceso "remedial" o un medicamento para instituciones en mal estado; es más que eso, es un procedimiento correctivo y preventivo que nos ayuda a buscar la optimización de los recursos.

Toda institución tiene un marco conceptual valorativo por el cual se conduce y encausa sus políticas; a continuación, se citarán los valores que se deben tener en una institución educativa que se ha rediseñado:

- Los estudiantes (clientes). "son los que nos dan de comer: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Toda función en esta institución es esencial: la mía es muy importante.
- Presentarse al trabajo simplemente por cumplir no es lo más sano; el funcionario debe estar comprometido y orgulloso de su trabajo, pues sabe que su trabajo no es sólo necesario, sino que está muy bien remunerado.
- Yo pertenezco a un equipo de trabajo: o fracasamos o nos salvamos juntos.
- El aprendizaje constante es parte de mi oficio; nadie sabe lo que nos reserva el mañana.

De la misma forma que hay valores que se han de adoptar, hay errores que se han de rechazar como los siguientes:

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.

- No olvidar todo lo que no sea reingeniería de procesos.
- No hacer caso de las creencias de los empleados.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo en reingeniería.
- Dejar que las culturas y actitudes existentes Impidan que empiece la reingeniería.
- Tratar que la reingeniería se haga de abajo para arriba.
- Confiar el liderazgo a una persona que no entienda la reingeniería.
- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.
- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda institucional.
- Disipar la energía de un gran número de proyectos.
- Tratar de diseñar cuando al director le faltan solamente dos años para jubilarse.
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- Concentrarse exclusivamente en el diseño.
- Tratar de hacer la reingeniería de otros programas de mejora.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- Prolongar demasiado el esfuerzo. -

Es importante decidir quién va a rediseñar.

Así como es necesario que las mejoras fluyan de arriba hacia abajo, se debe determinar que el Rector sea el que autorice y motive el esfuerzo total de la reingeniería.

Es necesario contar además con un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.

También es indispensable contar con un cuerpo formulador de políticas, compuesto por altos funcionarios que desarrollen la estrategia global de la institución y supervisen su progreso.

Finalmente, debe de asignarse a un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería para crear sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la institución.

Como nuevos enfoques para la reestructuración de una institución educativa se aconsejan cuatro aspectos:

1. En ciertas áreas definidas, pasar de tareas simples a multifunción. Esto quiere decir que los funcionarios no harán trabajos simples y repetitivos. sino que, con base en una capacitación previa, la persona sabrá desenvolverse en las distintas tareas que desempeña su oficina dentro del engranaje institucional, sin que esto se convierta en un recargo físico excesivo, sino que cada uno las realiza cuando son requeridas, mediante células de trabajo autodirigido.
2. Pasar de empleados obedientes a empleados autónomos. Con una adecuada capacitación se enseña cómo se hacen las cosas, lo que se necesita es pensar cómo se podría hacer mejor.
3. Pasar de supervisores a entrenadores. Se necesita un cambio de mentalidad en las autoridades universitarias en cuanto a sus funciones. Estas deben concebirse como facilitadoras, de insumos, procesos, capacitación, etc., y deben ser entusiastas apoyando la elaboración de un trabajo valioso y bien realizado.
4. Pasar de revisores a líderes. Esto significa que las autoridades universitarias deben de asegurar que los procesos estén bien definidos y que los funcionarios estén bien motivados.

El JIT es una filosofía que para ser implementada necesita mucho esfuerzo y dedicación por parte del personal.

La mayor parte de las empresas que han aplicado esta filosofía han logrado disminuir los desperdicios y por ende bajar los costos.

Aunque muchos están conscientes de las definiciones anteriormente dadas y estén acostumbrados a conferenciar sobre dichos términos, solamente sobrevivirán en esta vorágine competitiva aquellos que verdaderamente reflexionen a lo interno de las universidades lo que en ellas mismas se enseña.

Bibliografía

Johansson, McHuhg, et al. *Reingeniería de Procesos de Negocios*, Editorial Limusa, México, 1996.

Hammer, Michael et al. *Reingeniería*, Editorial Norma, Colombia, 1994

Leñero & Asociados, *Calidad Total*, Folleto de Seminario de Calidad Total, san José. Costa Rica, 1995.

Schonberger, Richard. *Manufactura de Categoría Mundial*. Editorial Norma, Primera Edición, USA., 1996.