

La experiencia ha demostrado ser enriquecedora y actualmente el ICFES es el propietario de los derechos de distribución.

5. LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD

Nace la idea en medio del "boom" de la Calidad que invade a Latinoamérica y Colombia en la década de los ochenta.

En 1986, la universidad inicia un proyecto de Planeación Estratégica, de gran acogida en el medio, lo cual le permitió a EAFIT un mayor contacto con las expectativas y reacciones reales de las empresas hacia los conceptos que se escuchaban de Calidad y Control Total de Calidad, que estaban de moda.

En 1989 se establece un proyecto de Gestión de Tecnología, y a la luz de éste, el de Calidad Total, como un compromiso con Colombia.

La tarea entonces era difundir rápida y masivamente esta nueva concepción. El ICFES aprueba el Programa de Especialización en Gerencia de la Calidad, que comenzó labores en el primer semestre de 1992.

Los objetivos del programa son:

- Desarrollar la concepción estratégica de la Calidad en todos los sectores.
- Extender el concepto de Calidad al desarrollo social, como forma de vida y de comportamiento.
- Formar personal capaz de establecer Sistemas de Calidad en las organizaciones.
- Apoyar la iniciativa de la Gobernación de Antioquia en lo referente a la Calidad en el entorno multisectorial.

La concepción del programa pretende integrar tres conceptos: Entorno, Gerencia y Calidad, que se diseñan como ciclos:

1. UBICACION GERENCIAL

Los temas de Calidad y Desarrollo, desde la óptica gerencial.

2. LA GERENCIA

(En sus tres dimensiones fundamentales).

- Producción
- Financiera
- Servicio

Para avanzar hacia la concepción moderna de Gerencia Estratégica y sus dos grandes vertientes: la Gerencia de Tecnología y de Proyectos.

3. LA CALIDAD

Estudio en profundidad del "arte de agregar valor".

Calidad I : Conceptos básicos

Calidad II : Procesos

Calidad III : Costos y Auditoría.

El esfuerzo por el mejoramiento en la Universidad EAFIT está apenas comenzando, pero estamos comprometidos en su continuidad y su éxito.

APUNTES SOBRE CALIDAD TOTAL EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LAS FACULTADES DE ADMINISTRACION

RAFAEL IGNACIO PEREZ URIBE

Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Postgrado en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Universidad de Fukushima, Japón. Participante en entrenamientos sobre manejo de la calidad en Amano Corporation, Yokohama, Japón. Participante en la implementación del sistema de productividad para distribuidores de la Compañía Isuzu en Fukushima, Japón. Profesor universitario. Autor del libro *La Calidad: eje de la empresa japonesa*. Universidad Externado de Colombia. Junio de 1990. Profesor de la Escuela de Administración de Negocios y Universidad Externado de Colombia

Respetados asistentes a esta VI reunión de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA).

(sus directivos, docentes y administrativos) están conscientes y enseñando a sus estudiantes:

Es para mí muy placentero dirigirme a ustedes en este tiempo tan corto, para compartir algunas ideas sobre la Calidad Total, tema que a mi modo de ver es trascendente para el presente y futuro de nuestros profesionales, universidades, empresas y sociedad colombiana.

Quiero retomar algunas inquietudes que me vienen rondando en este último año y que han surgido del intercambio con docentes y empresarios en toda Colombia, a raíz de las visitas y seminarios que vengo realizando con el nombre de Jornadas de Calidad y Productividad, organizadas por ACOPI.

Es un hecho que todas las facultades de administración de empresas

1. Que los profundos cambios de la economía mundial de las últimas décadas han hecho necesaria la búsqueda y la creación de esquemas de desarrollo más eficaces, para lograr un adecuado crecimiento de la economía colombiana y mejorar las condiciones de empleo, ingreso y bienestar de nuestra querida Colombia.

2. Que el logro de una mayor participación en los mercados nacionales e internacionales depende fundamentalmente de la calidad y la productividad.

3. Que se deben planear, producir, distribuir y respaldar bienes y ser-

vicios que satisfagan a los consumidores de los mercados nacionales e internacionales, a los menores costos posibles, para lograr la necesaria competitividad de nuestra economía.

4. Que el mejoramiento de la calidad y la productividad en todos los procesos administrativos y técnicos es un requisito indispensable en una competencia global, en donde no existe campo para organizaciones ineficientes.
5. Que aquellas organizaciones que no logren oportunamente niveles adecuados de calidad y eficiencia corren el riesgo de desaparecer.
6. Que el mejoramiento continuo (concepto y herramienta clave en Calidad Total) implica transformaciones profundas en la cultura misma de las empresas.
7. Que se requiere implementar una nueva filosofía de gestión organizacional, orientada a satisfacer permanentemente las expectativas de los clientes externos e internos, que integre a todo su personal en un proceso de mejoramiento permanente.
8. Que por tratarse de cambios de valores y actitudes, el proceso de transformación requiere bastante tiempo. De allí la urgencia de promoverlo, iniciarlo y apoyarlo en la forma más rápida y extensa posible.
9. Que en ese proceso de transformación deben involucrarse todas las empresas e instituciones del país, tanto del sector público como del privado.

Sin embargo, a pesar de que estos nueve esenciales puntos se enseñan en nuestras facultades, como marco de justificación de la Calidad Total, no se aplican al seno organizacional de ellas;

esto se refleja aún más cuando profundizo en el tema con empresarios y me dejan el amargo sabor de que la mayoría de las facultades de administración de empresas están todavía muy lejos de ofrecerles un universitario ajustado a sus necesidades y con garra de agente de cambio. Y éste debe ser uno de los productos básicos de nuestras facultades:

1. Empresarios generadores de empleo.
2. Directivos y mandos medios que "jalen" en la empresa privada y pública los recursos hacia la calidad total.
3. Profesionales competentes y honestos que trabajen como docentes investigadores y consultores.

Pero para "fabricar" efectivamente estos "productos", las universidades deben trabajar conscientemente y con mucho ahínco hacia la calidad total y asumir esta forma de vida organizacional de manera decidida, no sólo de palabra sino delineando concretamente una filosofía gerencial y una metodología de trabajo que involucre a todas las personas que están relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje: proveedores y clientes externos, consejo superior, directivos académicos y administrativos, docentes de planta y catedráticos, personal administrativo, estudiantes y egresados, etc...

Todavía encontramos en el medio universitario incongruencias entre la teoría y la práctica. En otras palabras, facultades que enseñan modelos administrativos ideales y que no los llevan a su seno empresarial. Enseñamos cómo administrar los recursos pero no los administramos como los enseñamos.

La imagen del docente universitario sigue siendo en la mayoría de las universidades "el que no consiguió otro puesto y se metió de profesor", y esto lo apoya consciente o inconscientemente

la estructura universitaria con las tarifas salariales por debajo del mercado profesional. En algunas instituciones universitarias ni siquiera hay escalafones para docentes... y ni hablar de incentivos no monetarios y monetarios... En otras palabras, no se pueden hacer las cosas bien desde el comienzo sino hay claridad en la administración del factor clave con los procesos de enseñanza-aprendizaje: EL DOCENTE. Las evaluaciones de docentes se utilizan sólo para darles relieve a los factores negativos, pero los positivos se quedan escondidos. Debe haber concordancia en todos estos procesos. El proceso de Calidad Total en cualquier facultad de administración de empresas debe comenzar por una concientización de los miembros del consejo superior de las universidades, sobre la importancia, no sólo de "dientes para afuera", que tienen los encargados del proceso directo de producción, que en este medio es el de enseñanza-aprendizaje, LOS DOCENTES. La realidad en muchas universidades que se "jactan" de trabajar hacia la Calidad Total es contraria al concepto puro que se promueve en esta. Se enseña en este proceso: Los valores relacionados con el respeto a la dignidad humana, la satisfacción y el reconocimiento bien hecho, la integridad, la cooperación, el trabajo en grupo, el rigor en el pensamiento, la creatividad y el mejoramiento permanente. ¿Realmente en nuestras facultades se vive en esta filosofía? Los resultados de calidad dependerán en gran parte de la vivencia de este clima; este es un proceso que debe profundizarse y acelerarse en el medio universitario.

Quiero retomar algunos apartes de las reflexiones del Congreso de Cartagena sobre gestión de calidad y productividad como estrategia de desarrollo, celebrado en junio de 1990 y patrocinado por el Departamento Nacional de Planeación, la Fundación Nueva Colombia Industrial, el PNUD, Proexpo, Fedecafé, CAF, Colciencias y Fonade.

"La situación colombiana actual en materia de calidad y productividad re-

quiere una transformación general (esto debe incluir la gestión gerencial de las universidades).

"Es necesario desarrollar una acción concertada de todos los sectores de la economía nacional, tanto públicos como privados, encaminada a incluir un proceso de cambio hacia una nueva cultura empresarial, más humana y eficiente, que lleve a una concepción de la empresa colombiana (en este concepto se debe incluir a las universidades y empresas de servicios en el sector educativo superior) en la que se incorporen las siguientes características:

"1. Se debe entender la calidad como la satisfacción de las legítimas necesidades y expectativas de sus clientes externos e internos."

(Nuestras facultades de administración de empresas deben hacer el esfuerzo académico de identificar sus clientes internos y externos; especificar sus exigencias de calidad y definir sobre esta base un perfil de universitario con capacidad técnica, tecnológica y contingencial, que sea realmente un líder-agente.)

"2. Las universidades deben instituir el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad como una forma de trabajo y de vida, basado en un proceso de pequeñas mejoras día a día, en todas las personas y áreas, y con la participación de todas las personas."

"3. Se deben incorporar eficiente y eficazmente los elementos de trabajo requeridos (tecnologías, equipos y sitios de trabajo) para el mejoramiento de la calidad y productividad, ya sea que provengan de distintas fuentes de transferencia tecnológica o del esfuerzo interno en investigación y desarrollo." (El tema de la investigación es el talón de Aquiles de muchas facultades de administración. Hoy en día se pretende en algunas facultades que los profesores de tiempo completo o medio tiempo, con

una carga académica de 16 horas a la semana, preparen, dicten y evalúen clase, atiendan alumnos, realicen informes, se actualicen, asistan a reuniones y presenten investigaciones. Me pregunto: ¿Qué tipo de investigación y con qué tiempo?... Sin embargo, he escuchado a varios rectores de prestigiosas universidades hablar con mucha propiedad de la necesidad que se tiene en este medio de hacer investigación de punta, pues para esto se requiere presupuesto y tiempo para realizar un producto de calidad... Debemos mejorar este aspecto en muchas facultades.)

"4. Buscar la racionalidad y flexibilidad de los procesos, aplicando los enfoques y recursos tecnológicos más idóneos." (En esto debemos trabajar mucho en nuestras facultades. Se deben diseñar los diferentes flujos que permiten identificar cómo se debe garantizar la calidad de los procesos enseñanza-aprendizaje. Para esto se debe contar con la colaboración de los docentes, quiénes son los que deben decir cómo hacerlo. Muy pocas facultades tienen normalizados sus procesos. Enseñamos la normalización y no la tenemos en nuestras facultades.)

"5. Proyectarse a competir con calidad frente a los mercados nacionales e internacionales". (Dentro de un ámbito de mercado de libre competencia, las facultades de administración de empresas deben proyectarse prospectivamente en el futuro. Hoy en día existe un buen número de facultades de administración de empresas, sólo las mejores sobrevivirán.)

"6. La alta dirección debe ser la que quien lidere el cambio hacia la Calidad Total, no sólo en productos (bienes y servicios), sino en toda la gestión administrativa". (Esta característica es clave en un proceso hacia la calidad total. Sin el compromiso ferviente, perseverante y decidido de los consejos superiores de las universidades, un movimiento gerencial de este tamaño no prosperará; si

la alta dirección de las universidades no "jala" esta forma de vida, los esfuerzos aislados que puedan realizar algunos "Quijotes" en las diferentes facultades, en términos de Calidad Total, no prosperarán.)

"7. La fortaleza de Calidad Total se basa en la educación, capacitación, compromiso y participación de sus recursos humanos, en la integración de esfuerzos, el trabajo en grupo, la cooperación, el reconocimiento del buen desempeño y en el pensamiento sistemático basado en cifras y hechos." (Me pregunto: ¿Qué estamos haciendo en nuestras facultades al respecto?)

"8. Desarrollar un genuino interés hacia el comportamiento productivo y el trabajo bien hecho." (Esto se logra a través de excelentes objetivos, estrategias y políticas de administración del recurso humano.)

"9. Las universidades deben compartir los beneficios del aumento de la productividad entre sus clientes (sociedad, empresas, alumnos), los trabajadores (directivos, administrativos y docentes) y los fundadores y/o propietarios." (Compartir los beneficios significa no solamente en dinero sino reconvertir los excedentes de operaciones en mejores equipos didácticos, oficinas y aulas, actualización a docentes y administrativos, incentivos intangibles, etc.)

"10. Asumir sus responsabilidades con la comunidad y el medio ambiente." (Programas facultades-empresas, prácticas empresariales, proyectos relacionados con gerencia del medio ambiente, etc.)

Señores asistentes: me he referido a nueve puntos esenciales y a diez características claves para la implementación y el desarrollo de un proceso de Calidad Total, que desde ya se deben hacer en nuestras facultades para poder enarbolarlos realmente hacia la excelencia. No basta con saberlos y enseñarlos,

hay que construirlos y llevarlos a la práctica, y a la realidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y a los procesos administrativos en nuestras universidades. Pero ¿por dónde comenzar? Hay que preparar la mente y el corazón de los miembros de la alta dirección para que asuman y lideren esta forma de vida en sus organizaciones de educación superior. Hay que revisar la estructura y el clima organizacional de nuestras instituciones; tenemos que trabajar en la preparación de un terreno adecuado para enfrentar los retos de un proceso de Calidad Total. Debemos tener en cuenta que los beneficios de este movimiento gerencial son gratificantes, que no es una panacea administrativa y que el recurso humano que se suba al "challenger de Calidad Total" debe comprender que el viaje hacia la excelencia es exigente. Exigencias como compromiso, trabajo arduo, disciplina y organización, liderazgo, respeto por el individuo, lealtad y honradez, mucho estudio, ejemplo de calidad, difusión del proceso a otros niveles, enfrentar los problemas con madurez y en equipo, mente positiva, mejorar continuamente, exigentes en el trabajo, llevar en mente que es una forma de vida y que hace parte del trabajo y la vida cotidiana.

Una vez se comprendan estas exigencias y las condiciones de la organización sean aptas para entrar en este viaje, la alta dirección debe definir una filosofía comprensible que se convierta en el oxígeno que se debe respirar en la universidad y que debe ser "digerida" y construida por los miembros (directivos, administrativos, docentes y estudiantes) día a día en su labor cotidiana. Resumiendo, los cimientos de una filosofía de Calidad Total podrían enmarcarse en siete pilares básicos:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Primero la calidad
3. Orientación humanista.
4. Administración participativa.

5. Concepto de proveedor-cliente interno en todos los procesos (incluido el principal: enseñanza- aprendizaje).

6. Utilización de métodos estadísticos para analizar los datos (en todos los niveles de la universidad).

7. Responsabilidad social: Esta filosofía se redacta, se transmite, se analiza, se debate, se devuelve depurada a la alta dirección, que la convierte en el marco de acción de la organización y se comienza a vivir en el diario trabajar.

En paralelo, se deben comenzar a construir los "píones de calidad", o sea, los componentes conceptuales y herramientas que le van a permitir a la organización "mover el challenger hacia la Calidad Total":

LA MEDULA ESPINAL: Es la clasificación absoluta de "qué es hacer las cosas bien desde el comienzo". Para esto el consejo superior con sus *staffs* y directivos deberán hacer un esfuerzo en responderse las siguientes preguntas con respecto al entorno de su organización:

1. ¿Quiénes son los clientes de la universidad y/o de sus facultades?

2. ¿Qué productos les entrega o les debe entregar la universidad (sus facultades) a sus clientes?

3. ¿Qué necesidades y/o exigencias debe satisfacer la universidad (sus facultades) a sus clientes?

4. ¿Cuáles son o deberían ser las especificaciones de calidad (características que debe poseer el producto -bien o servicio- que se le entrega al cliente, para satisfacer realmente sus necesidades y/o exigencias) del producto que se entrega al cliente?

5. ¿Quiénes son los proveedores de la universidad?

6. ¿Qué insumos le entregan o le deben entregar los proveedores a la universidad (a las facultades)?

7. ¿Cuáles son las necesidades y/o exigencias que deben y/o deberían satisfacer los proveedores a la universidad (facultades)?

8. ¿Cuál o cuáles son o deberían ser las especificaciones de calidad que deben poseer los insumos que se le entregan a la universidad?

Este razonamiento va a permitir a las organizaciones de educación superior demarcar su posición estratégica en el mercado, y suministrar una información más coherente para que los niveles medios y la base de las universidades en cada facultad construyan la médula espinal del proceso enseñanza-aprendizaje, a partir del siguiente cuestionamiento:

Una vez el estudiante (insumo) ingresa a la universidad se ubica dentro de un pénsum académico (desarrollado de acuerdo con la médula espinal del entorno) que incluye asignaturas (según la carrera, con pre-requisitos y semestres determinados). A partir del concepto de proveedor-cliente interno, donde se considera que el proceso siguiente es un cliente y hay que entregarle un producto con las especificaciones de calidad que satisfagan sus necesidades y exigencias, habría que entrar a analizar y contestarse las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es el proveedor en este proceso?

2. ¿Qué productos (bien y/o servicio) entrega el proveedor al cliente?

3. ¿Quién es el cliente?

4. ¿Cuáles deberían ser las especificaciones de calidad del producto que se le entrega al cliente?

1. Cuando en las diferentes facultades se respondan todas estas preguntas, en ese momento habremos dado paso de gigantes y se habrá definido

"qué es hacer las cosas bien desde el comienzo. Cómo se deben hacer". Con esta información se puede entonces, en forma segura, empezar a normalizar los procesos en las facultades y construir el segundo gran piñón de calidad:

II. EL SISTEMA DE GARANTIA DE CALIDAD: ¿Cómo se garantiza la calidad, que los productos cumplan con las especificaciones de calidad? La calidad se asegura verdaderamente desde el comienzo y en cada paso del proceso de producción (en este caso selección de docentes y alumnos, proceso de enseñanza-aprendizaje, seguramente de ex-alumnos, etc...). Para esto es necesario hacer los flujos de procesos correspondientes.

III. El tercer gran piñón y que está inserto en los otros es el círculo de control PIIIM; planear, implementar, inspeccionar y tomar medidas correctivas. Con este círculo se completan todos los ciclos en el proceso de Calidad Total.

IV. El cuarto piñón es el de mejoramiento continuo a través de la creación de grupos de trabajo. A mi modo de ver, en el camino hacia la Calidad Total, deberán ser parte de la forma de trabajo de la organización. En este proceso, a las personas se les debe enseñar a trabajar en grupo, darles todas las herramientas necesarias de la gerencia participativa, instruirles sobre el manejo de métodos estadísticos y de costeo, y permitirles presentar propuestas de mejoramiento.

V. Todos los piñones deben estar soportados por un programa de personal acorde con el proceso de Calidad Total en términos de: selección y empuje, inducción, capacitación y entrenamiento, beneficios y compensación, evaluación de desempeño y promociones, manejo de los aspectos laborales. Estas funciones deben ser reforzadas en el ámbito universitario con el fin de poder contar con un recurso humano motivado y con un gran sentido de pertenencia hacia la institución donde lleve a cabo su labor.

VI. Indudablemente el sexto piñón es el de control estadístico de procesos. Se deberán definir las variables a medir en los diferentes procesos que se van a controlar; para esto también se requiere capacitación a todo nivel y mentes sanas para analizar la información y tomar decisiones con los involucrados del proceso.

Para terminar esta ponencia, quiero decirles que tenemos mucho trabajo por

hacer en nuestras universidades. Cada paso que demos en el camino hacia la Calidad Total lo debemos dar con mucho coraje y alto sentido profesional. No hay que desmayar. El único peligro que le veo a este movimiento gerencial de Calidad Total es que lo asumamos como moda. No cometamos ese error. Acordémonos de que es una forma de vida y que no la debemos abortar. Las consecuencias son funestas y catastróficas.