

LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

JUAN BARON LEGUIZAMON

Ingeniero Mecánico de la Universidad Industrial de Santander. Asesor Empresarial en Programas de Mejoramiento de la Calidad, el Servicio al Cliente y la Productividad. Consultor de CIDESCO.
Gerente de ASISTEM LTDA. Cali.

1. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA CALIDAD TOTAL

LA CALIDAD

Hoy en día esta palabra puede significar todo lo que los clientes quieren que signifique - "La Calidad es lo que el Cliente quiere". La Calidad es algo personal y cada persona lo define según su propio saber y entender.

El doctor W. Edwards Deming dice: "La Calidad no implica lograr la perfección, implica la producción eficiente de la Calidad que el Mercado demanda".

El doctor Kaoru Ishikawa dice: "La Calidad quiere decir Calidad del Trabajo, Calidad del Servicio, Calidad de la información, Calidad del Proceso, Calidad de las personas, incluyendo los trabajadores, los gerentes y los ejecutivos; Calidad del sistema, Calidad de la organización, Calidad de los objetivos, etc."

En conclusión CALIDAD ES EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE INTERNO O DEL CLIENTE EXTERNO, EN TERMINOS DE OPORTUNIDAD, CUMPLIMIENTO, PRECIO, COSTO Y SERVICIO.

LA CALIDAD TOTAL

El doctor Kaoru Ishikawa expresa:

"Calidad Total significa que todo individuo en todos los niveles organizacionales de la empresa debe estudiar, practicar y participar en el Control de Calidad del Producto, del Servicio, del Costo, de la cantidad y de las entregas".

La Calidad Total es una estrategia administrativa, que integra toda la organización, para alcanzar el completo dominio y control de todos los procesos administrativos, operativos y comerciales; que tiene como objetivo alcanzar, no sólo la calidad del producto, sino además la calidad del costo, la ca-

lidad de la entrega, la calidad del cumplimiento, la calidad del servicio y la calidad de la satisfacción del cliente, mediante un esquema de Gerencia participativa y de trabajo en equipo orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad.

DIFERENTES NOMBRES CON QUE SE CONOCE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es un modelo integral de mejoramiento aplicado a los sistemas administrativos actuales, conocido durante los últimos años por los siguientes nombres:

- Total Quality Control TQC (Control Total de Calidad)
- Total Quality (Calidad Total)
- Total Quality Management TQM (Administración de Calidad Total)
- Total Quality Performance TQP (Desempeño de Calidad Total)
- Company Wide Quality Control CWQC (Control de Calidad Global a Nivel de Compañía).

ESCUELAS DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total ha tenido aplicaciones y adaptaciones específicas, de acuerdo con los teóricos y estudiosos más reconocidos actualmente: ISHIKAWA, DEMING, JURAN y CROSBY.

Sin embargo sus diferencias son más de forma que de fondo, pues todos se fundamentan en los principios básicos de la Calidad Total y por lo tanto presentan las siguientes características comunes:

- Resaltan la participación de la gente.
- Destacan el compromiso de la Gerencia con la Calidad.
- Hacen énfasis en la importancia de satisfacer las necesidades del Cliente Interno y del Cliente Externo.

- Se fundamentan en el Control Estadístico de la Calidad.
- Orientan los niveles administrativos, operativos y comerciales hacia el proceso.
- Dan una especial importancia a la educación y la capacitación.

CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total como modelo integral de administración se fundamenta en el reconocimiento y la aplicación de los siguientes conceptos en todos los niveles de la organización:

- Primero la calidad.
- Hacer las cosas bien desde el primer momento.
- Orientar la organización hacia el cliente.
- Desarrollar la actitud de servicio.
- El cliente es el proceso siguiente.
- Controlar las causas.
- Normalizar los procesos.
- Fomentar la participación y el compromiso de las personas.
- Trabajar en equipo.
- Mejorar permanentemente la calidad.
- Eliminar el desperdicio.
- Respeto por la persona humana.

LA CALIDAD TOTAL COMO UN ENFOQUE DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

La Calidad Total como un modelo integral de mejoramiento administrativo se caracteriza por los siguientes cambios en relación con el estilo administrativo tradicional:

1. En la organización con Calidad Total existe un liderazgo y un compromiso de la alta dirección y los niveles gerenciales con la Cali-

dad. En la Gerencia tradicional, la Calidad ha sido delegada a los niveles secundarios de la organización.

2. En la organización con el estilo administrativo de la Calidad Total, la calidad es considerada como un factor estratégico, la calidad produce utilidades. En la Gerencia tradicional, la calidad es considerada como un costo. Lo que cuenta únicamente es la producción.
3. En la organización administrada con Calidad Total, la Gerencia fomenta una actitud proactiva hacia la calidad, buscando la plena satisfacción del cliente. En la Gerencia tradicional, la actitud de la organización frente a la insatisfacción del cliente, siempre es una actitud reactiva.
4. La organización con Calidad Total está orientada a la investigación sistemática y permanente de las necesidades y expectativas del cliente. La organización con el estilo administrativo tradicional, se caracteriza por un desconocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
5. La organización con el estilo administrativo de la Calidad Total, trabaja con procedimientos sencillos y flexibles basados en las necesidades del cliente. En la Gerencia tradicional los procedimientos de trabajo son complicados e inflexibles y obstaculizan el Servicio al Cliente.
6. La actitud de servicio al cliente es una función integral en las organizaciones con Calidad Total, mientras que en las organizaciones con el estilo tradicional administrativo, la atención, el cumplimiento y el servicio al cliente son considerados como innecesarios.

7. En la organización con Calidad Total, la educación y la capacitación del recurso humano están orientadas para la supervivencia y el crecimiento de la organización. En la organización con el estilo administrativo tradicional, el entrenamiento está orientado únicamente para cumplir o alcanzar metas cuantitativas o normativas.
8. Las organizaciones administradas con la Calidad Total están orientadas hacia una actitud preventiva, destinada a la solución de los problemas y la eliminación de las barreras de la calidad. En las organizaciones con el estilo administrativo tradicional existe una actitud a convivir con los problemas, apagar incendios y buscar el culpable.
9. La organización con Calidad Total está orientada al uso eficiente de los recursos y la eliminación sistemática del desperdicio. Mientras en la organización con el estilo administrativo tradicional existe siempre una tolerancia hacia la ineficiencia y el trabajo de mala calidad.
10. En la organización con el estilo administrativo de la Calidad Total, la supervisión está basada en el liderazgo, la capacitación y el apoyo de los jefes, los gerentes y los directivos. En la organización con el estilo administrativo tradicional la supervisión es autocrática, basada en la sumisión y el temor.

EL CICLO DE CALIDAD DE UN PRODUCTO O UN SERVICIO

Todo producto o servicio tiene un ciclo de actividades realizadas por diferentes unidades organizacionales administrativas, operativas y comerciales. Cada una de estas actividades principales y de las actividades secundarias que las soportan deben realizarse de acuerdo con la definición de calidad

del doctor Ishikawa: "La calidad quiere decir calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad del sistema, calidad de la organización, calidad de los objetivos, etc."

Las actividades del ciclo de calidad de un producto o un servicio se clasifican así:

1. Calidad en la investigación del mercado.
2. Calidad en la investigación y el desarrollo.
3. Calidad en la planeación.
4. Calidad en el diseño.
5. Calidad en la producción de prototipos.
6. Calidad en el diseño del proceso.
7. Calidad en los suministros
8. Calidad en la realización.
9. Calidad en la inspección.
10. Calidad comercial.
11. Calidad en el servicio al cliente.

SIMILITUDES ENTRE EL PROCESO EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD Y EL PROCESO DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS

El sistema insumo-producto se origina con la entrada de un insumo a un proceso, el cual le agrega valor convirtiéndolo en un producto o un servicio para un cliente específico. Por analogía el sistema insumo-producto también es un sistema cliente-proveedor.

El sistema insumo-producto en la producción de bienes y servicios

Los insumos para la producción de bienes y servicios generalmente se clasifican en materias primas, materia-

les en proceso, información o servicios de apoyo.

Estos insumos entran a un proceso, donde a partir de un diseño del producto o el servicio y con la ayuda de maquinaria o equipo y la participación del recurso humano calificado, entrenado y capacitado para realizar el proceso, se le da un valor agregado al insumo. Los recursos utilizados en el proceso deben ser usados eficientemente y la calidad de los resultados debe garantizarse, a través del aseguramiento de la calidad, en términos de cumplimiento de requerimientos, entrega u oportunidad, costo y servicio al cliente.

El producto o el servicio resultante del proceso se convertirá para el cliente interno en un insumo de su propio proceso, hasta llegar al cliente final.

El sistema insumo-producto en el proceso educativo en la universidad

Los insumos de un proceso educativo generalmente se podrían clasificar en estudiantes, información y servicios de apoyo.

Estos insumos (los estudiantes) entran en un proceso donde partiendo de un diseño (el currículum), con la ayuda de instalaciones y equipos, y la participación de personal calificado, entrenado y capacitado (profesores, personal directivo y administrativo) se convierte el insumo dándole un valor agregado (formación), mediante el uso eficiente de todos los recursos de la universidad que intervienen en el proceso y el aseguramiento de la calidad en términos de cumplimiento de los requerimientos del diseño, del cumplimiento de la normalización del proceso, de la entrega, del costo y del servicio al cliente.

Para el cliente interno este producto o servicio resultante del proceso se convertirá en un insumo de su propio

proceso y así sucesivamente hasta alcanzar el cliente externo.

Este concepto Insumo-Producto o Cliente-Proveedor reconoce que cada empleado es un cliente interno, que recibe un producto o un servicio de un proveedor interno y que a su vez tiene otro cliente interno, al que tiene que proporcionarle productos o servicios, hasta completar la cadena que termina en el cliente externo.

BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total como un modelo integral de mejoramiento administrativo representa múltiples beneficios tanto para la organización como para los empleados y los clientes de la institución.

Beneficios para la organización

Para la organización la Calidad Total representa los siguientes beneficios:

- Supervivencia y crecimiento de la organización.
- Uso eficiente de los recursos.
- Reducción del desperdicio.
- Reducción de los costos de la no calidad.
- Obtención de la preferencia del mercado.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Cumplimiento de la misión.

Beneficios para el personal de la organización

Para los empleados la Calidad Total representa los siguientes beneficios:

- Respeto por la persona humana.
- Desarrollo personal y profesional.

- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Simplificación del trabajo.
- Participación e integración.

Beneficios para el cliente

Para el cliente la Calidad Total representa los siguientes beneficios:

- Mejores productos o servicios.
- Mejores precios.
- Cumplimiento de sus requerimientos y expectativas.
- Confiabilidad en el servicio.
- Oportunidad en el suministro del producto o el servicio.

LA APLICABILIDAD DE LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

La Calidad Total es aplicable en la Universidad por las siguientes razones:

1. El mejoramiento continuo de la Calidad de los procesos académicos, docentes y administrativos, es un compromiso permanente de todo el personal de la Universidad.
2. Las expectativas de los clientes externos e internos respecto a la calidad del servicio, son la prioridad número uno para las directivas, los profesores y los empleados de la Universidad.
3. La gestión gerencial de todas las unidades organizacionales debe estar permanentemente orientada a la utilización eficiente de los recursos de la Universidad.
4. La Calidad Total es fundamental no sólo para el cumplimiento de la misión de la Universidad, sino para su supervivencia, su crecimiento y su permanencia.

5. La Universidad es un espacio de reflexión.
6. La Universidad es una institución de servicio.

LA UNIVERSIDAD, UNA INSTITUCION DE SERVICIO

El servicio se aplica a cuatro grandes sectores de la economía:

- Transporte, comunicación y servicios públicos.
- Comercio al por mayor y al detal.
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios, el cual incluye servicios comerciales, servicios permanentes, como la educación y la mayoría de las áreas de economía sin ánimo de lucro.

Hablando de la lenta recuperación de la industria en comparación con el rápido crecimiento del sector servicios, considerado como el sector más amplio de la economía contemporánea, Peter Drucker hace una alusión directa al servicio de la educación con la importancia y el manejo de la información, cuando dice:

"Tal vez -y pronto- tendremos que volver a pensar y radicalmente en la forma de considerar la economía y los sistemas económicos. Hoy la información se clasifica como servicio. En realidad es tan servicio como el suministro de energía eléctrica. Es la materia prima de una economía basada en la información. Y en una economía de este tipo, las escuelas son tan productores primarios como el agricultor y su productividad es tal vez más definitiva".

La Universidad es una institución que administra académicamente información, destinada a prestar servicios personales y servicios generales al país y la comunidad. En consecuencia

la Universidad es una organización de servicios.

La Universidad como entidad de servicios, obedece al mismo patrón que distingue fundamentalmente a las organizaciones de servicio de las organizaciones industriales, pues aquellas no se ajustan ni en su organización, ni en sus procesos, ni en sus servicios al modelo generalizado de la industria.

La Universidad, a pesar de su particularidad, tiene los mismos factores que distinguen a cualquier organización de servicio, tales como:

- Ofrece servicios personales.
- Tiene clientes externos interesados en adquirir y beneficiarse de sus servicios: estudiantes, padres de familia y sectores de la comunidad.
- Tiene una estructura organizacional diseñada para la prestación del servicio.
- Sus procesos operativos - los procesos docentes y los procesos administrativos - obedecen al concepto insumo-producto de cualquier organización de servicio.
- Tiene clientes internos -profesores y empleados- para los cuales aplica el esquema cliente-proveedor.
- Está enfrentada a mayores exigencias y expectativas de calidad de sus clientes externos.

En consecuencia, la Universidad como institución de servicio debe estar orientada hacia el Servicio Total, lo cual significa que todo el personal académico, docente y administrativo tiene que orientar conjuntamente sus esfuerzos como un equipo de servicio, en donde cada unidad organizacional debe ayudar a las demás, para que esta forma de servicio total satisfaga las necesidades del cliente.

2. LA TRASCENDENCIA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

LA APLICACION SOCIAL DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total erróneamente se ha relacionado sólo con la fabricación de bienes y servicios, quizás porque ésta es la parte visible del espectro de la Calidad. Pero como en el espectro de la luz, en el cual existe una zona ultravioleta y otra infrarroja -que aunque no son evidentes no por eso no existen- en la Calidad Total hay igualmente algunos aspectos que no son tan evidentes como sus aplicaciones industriales, y son sus aplicaciones de carácter social.

La Calidad Total tiene un profundo sentido social. La Calidad es parte fundamental de la calidad de vida de la comunidad. La calidad de las relaciones familiares, la calidad de las relaciones comerciales, la calidad de las relaciones laborales y la calidad de las relaciones sociales, son fundamentales para la calidad de vida de la comunidad.

La Calidad comienza en el hogar, se desarrolla en la escuela y en el colegio, madura en la Universidad y se aplica en todas las manifestaciones del individuo en la vida ciudadana. Podríamos decir que la calidad es un estilo de vida, del cual la calidad de los bienes y servicios es su consecuencia natural.

Pero la calidad como un estilo de vida ha sido descuidada. La inseguridad, la pobreza absoluta, el desempleo, la falta de oportunidades de educación, el incumplimiento de la ética profesional, la desigualdad social, y el imperio de los privilegios en beneficio de unos pocos, son entre otros algunos ejemplos de baja calidad de vida en la comunidad.

La calidad de vida de la comunidad es la búsqueda continua del mejoramiento de la calidad en todas las acciones sociales dirigidas a la conservación del medio ambiente, al mejoramiento de la calidad de la vivienda, de la educación, de los servicios médicos, de los servicios hospitalarios y de los servicios dirigidos a la comunidad tales como los servicios públicos, la recreación, las comunicaciones, el transporte, etc.

Todo esto implica tácitamente que la calidad es un derecho ciudadano. Toda persona tiene el derecho a exigir y recibir calidad en todas las relaciones familiares, comerciales, laborales y sociales que afectan la calidad de vida de la comunidad.

Mientras no se reconozca este derecho a los demás, la Calidad Total no existe. La calidad es un derecho que hay que reconocerle a los hijos, a los estudiantes, a los feligreses, al subalterno, al compañero, al superior, al cliente, al paciente, al contribuyente, al ciudadano anónimo, en fin, a la persona como ser humano.

En consecuencia, si la calidad es un derecho, necesariamente es una responsabilidad social. Nadie tiene ningún derecho a contaminar el medio ambiente, a destruir la fauna y la flora, a proporcionar servicios profesionales de baja calidad, etc.; lo que se hace de mala calidad, consciente o inconscientemente, es un fraude, es un engaño, es un delito social.

Por lo tanto, es parte de nuestra responsabilidad ciudadana, especialmente de aquellos que poseen los recursos, el conocimiento, el poder político, social, económico y religioso, el identificar las causas de la baja calidad de vida de la comunidad y determinar las acciones correctivas y los programas de mejoramiento que demanda la calidad de nuestro país.

EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL PAÍS

Si tenemos en cuenta que la Calidad Total tiene una aplicación social orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, vale la pena preguntar cuál es el papel de la Universidad en la difusión, la aplicación y el arraigo de la Calidad Total en el país.

Aunque no aparezca en forma explícita la relación entre la Calidad Total y la misión de la Universidad, es un hecho que la Calidad Total con enfoque social está involucrada en la misión, los principios y valores de la Universidad. De otra parte, la Universidad por su concepción es la única institución que no sólo dispone de la estructura organizacional y funcional, sino que tiene el alcance, a través de los elementos y de los medios de que dispone, para llegar hasta la propia comunidad a través de sus egresados y servicios e influir en el desarrollo y la aplicación de la Calidad Total con un sentido social.

Por lo tanto, el campo de acción de la Universidad en la aplicación de la Calidad Total es ilimitado y de un significado preponderante en el mejoramiento y el desarrollo del país. En consecuencia, el papel de la Universidad con relación a la Calidad Total, más que un rol se convierte en un reto y un compromiso con la sociedad.

Por esta razón la Universidad debe asumir el liderazgo de la calidad en el sector educativo. Entre otras cosas, podría desarrollar programas de Calidad Total para el bachillerato a través de procesos de orientación, capacitación y cooperación, realizados por estudiantes universitarios entrenados y capacitados para ello; formar sus profesionales para la calidad, mejorando desde el claustro la actitud hacia la calidad de los estudiantes, suministrarán-

doles los conceptos y las técnicas de calidad y desarrollando su compromiso con el alcance social de la Calidad Total en el país; desarrollar campañas de educación y divulgación de la calidad para la comunidad e intercambiar y difundir experiencias y resultados con todos los sectores productivos, educativos, privados y oficiales donde se aplica la Calidad Total.

BARRERAS PARA APLICAR LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

Para asumir el reto y el compromiso que representa el carácter social de la Calidad Total, la Universidad debe iniciar el estudio sistemático y reflexivo de lo que es la Calidad Total, investigar su aplicación en primer lugar en el claustro y posteriormente investigar y determinar cómo alcanzar su aplicación en el entorno social, productivo, educativo, económico y político del país.

Sin embargo, la Universidad debe ser consciente de que cualquier iniciativa destinada al desarrollo del proceso de mejoramiento de la calidad dentro de la institución, necesariamente encontrará una serie de barreras que se interponen para la realización exitosa de la Calidad Total.

Las principales barreras de la Calidad Total en la Universidad se pueden clasificar así:

1. Descalificar la Calidad Total sin previo análisis y estudio

Si por definición la Universidad es "un espacio abierto a la reflexión", esta barrera no debiera existir. Sin embargo, frecuentemente se encuentra un rechazo irreflexivo a la Calidad Total, así como en contadas ocasiones existe una aceptación también irreflexiva a su aplicación sin análisis y estudio.

2. Desconocimiento sobre lo que es y lo que no es la Calidad Total

Como consecuencia de la barrera anterior existe un desconocimiento institucional sobre lo que es y lo que no es la Calidad Total, a pesar de los conocimientos dispersos que puedan existir en algunos niveles organizacionales. Una condición previa para desarrollar un proceso de Calidad Total, es el conocimiento por parte de todos los niveles de la organización sobre lo que es la Calidad Total, sus ventajas, sus riesgos, los requisitos y los compromisos para su realización y su arraigo en la institución.

3. Resistencia al cambio

En la Universidad como en cualquier otra organización el personal en todos los niveles docentes y administrativos es renuente a la confrontación crítica del trabajo que realiza; otras veces el personal está plenamente convencido de que su trabajo no es susceptible de mejorar, de que las cosas hay que seguir las haciendo como se han hecho siempre. La falta de humildad para cambiar nuestras actitudes mentales es la gran barrera para cambiar, innovar y mejorar constantemente.

4. Falta de compromiso de la alta administración y de los niveles directivos y gerenciales

Una de las grandes barreras de la calidad en la Universidad es la falta de compromiso de la rectoría, la vicerrectoría, el consejo académico, los decanos y los jefes de departamento, aun después de haber tomado la decisión de desarrollar el proceso de la Calidad Total. Esta falta de compromiso e inte-

rés se evidencia cuando las responsabilidades de la Calidad Total se delegan a niveles secundarios en la institución, o cuando no se asignan los recursos necesarios para su realización.

Existen otras barreras que afectarán el desarrollo de la Calidad Total tales como:

- Problemas de comunicación.
- Falta de delegación.
- Falta de normalización del trabajo.
- Ausencia de trabajo en equipo.
- Mal clima organizacional, etc.

En conclusión, para desarrollar el proceso de la Calidad Total en la Universidad lo primero para hacer es identificar las barreras de calidad en la organización e incluirlas en el diseño del proceso de mejoramiento, como una aplicación práctica de la Calidad Total.

3. EL PROCESO DE LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

Las etapas necesarias para desarrollar un proceso de Calidad Total en cualquier organización se clasifican de la siguiente manera: 1) Orientación de la alta dirección hacia la Calidad Total; 2) Estructuración de la función de calidad; 3) Diseño de los procesos educativos y de mejoramiento de la calidad; 4) Puesta en marcha del proceso de la Calidad Total y 5) Consolidación de la Calidad Total en la organización.

Cualquier proceso de la Calidad Total dentro de la Universidad debe guiarse por estas cinco etapas. A continuación se establece una guía general sobre cómo aplicar el proceso de Calidad Total, aclarando de antemano que cada etapa debe ser adecuada de acuerdo con la naturaleza, las características y las necesidades de cada universidad.

PRIMERA ETAPA:

Programa de orientación hacia la Calidad Total para la alta dirección

La alta dirección de la Universidad comprende la rectoría, la vicerrectoría, las decanaturas, las jefaturas de departamento y las direcciones administrativas.

El Programa de Orientación hacia la Calidad Total destinado a la alta dirección tiene los siguientes objetivos:

- Nivelar e incrementar los conocimientos sobre el proceso de la Calidad Total dentro de la organización.
- Analizar los pre-requisitos necesarios para el desarrollo del proceso de la Calidad Total.
- Identificar el compromiso de todas las unidades organizacionales, con el mejoramiento continuo de la calidad en todas las actividades de la institución.
- Facilitar la toma de la decisión, mediante el análisis y el estudio, sobre la conveniencia y la oportunidad del desarrollo del proceso de la Calidad Total en la Universidad.

El programa de Orientación hacia la Calidad Total para la Alta Dirección de la Universidad comprende uno o dos seminarios-taller en los cuales se tratarán entre otros los siguientes temas:

- ¿Qué es la Calidad Total?
- El servicio al cliente, enfoque de Calidad Total.
- El recurso humano, enfoque de Calidad Total.
- El desarrollo del proceso de la Calidad Total en la Universidad.
- El compromiso de la Alta Dirección con la Calidad Total.
- El compromiso de las unidades organizacionales de la Universidad con el proceso de la Calidad Total.

- Las políticas y los objetivos de calidad de la Universidad.
- Las barreras de la calidad.
- La calidad y el trabajo en equipo.

El resultado práctico de este programa de orientación hacia la Calidad Total, es facilitar a la Alta Dirección tomar una recomendación por consenso, consecuencia del análisis y el estudio de los temas mencionados, sobre la conveniencia o no de iniciar el proceso de la Calidad Total en la Universidad.

SEGUNDA ETAPA:

Estructurar la función de la calidad como parte de la organización

Para desarrollar el proceso de la Calidad Total, se requiere una estructura organizacional básica que fundamentalmente comprende:

- a) **Un comité institucional de la calidad y el mejoramiento**, conformado por personal de las unidades claves de la organización, el cual debe tener una misión, unos objetivos y unas funciones relacionadas con el diseño, el desarrollo y el arraigo de la Calidad Total en la Universidad.

Una de las primeras funciones del comité institucional es establecer junto con las directivas de la Universidad, las políticas y los objetivos de la calidad de la institución y velar por su difusión y cumplimiento en todos los niveles de la organización.
- b) **Comités de mejoramiento de las unidades organizacionales** Son réplicas del comité institucional de calidad y el mejoramiento, en las unidades organizacionales de primero y segundo niveles. Igualmente estos comités tienen su misión, sus objetivos y sus funciones similares a las del comité institu-

cional de la calidad y el mejoramiento.

- c) **La función coordinadora de la realización del proceso de la Calidad Total.** Es la unidad organizacional encargada de la coordinación y la logística necesaria para el desarrollo del proceso de calidad. En consecuencia su estructura, sus funciones y su operación deben ser diseñadas de acuerdo con el objetivo del proceso y la estructura organizacional vigente en la Universidad.
- d) **El promotor o facilitador de la Calidad Total**, es la persona encargada de la función coordinadora de la ejecución de la Calidad Total, responsable de la realización exitosa del proceso ante las directivas de la Universidad. Se recomienda para esta función una persona conocedora de la organización y con formación y experiencia en Calidad Total. Reportará directamente a la rectoría de la Universidad.
- e) **La asesoría externa** debe ser considerada como parte de la estructura organizacional de la calidad, siempre y cuando se determine su necesidad, en las etapas de orientación de las directivas hacia la calidad, diseño del proceso de la Calidad Total, realización del proceso educativo institucional y ejecución de los procesos de mejoramiento.

La nueva función de la calidad quedará encargada de realizar los siguientes programas básicos, para el desarrollo de las siguientes etapas del proceso de la Calidad Total:
 - Identificar las fortalezas y las debilidades de calidad de la organización.
 - Identificar las barreras de la calidad en la Universidad.

- Establecer las políticas y objetivos de calidad de la institución.
- Establecer las políticas y objetivos de calidad de todas las unidades organizacionales.
- Diseñar e implantar los procesos educativo y de mejoramiento.
- Hacer seguimiento y evaluación sistemática del desarrollo del proceso de la Calidad Total.

TERCERA ETAPA:

Diseñar el proceso educativo en Calidad Total

El proceso educativo en Calidad Total tiene como finalidad orientar todo el personal docente y administrativo de todos los niveles organizacionales de la Universidad hacia la Calidad Total. El propósito es sensibilizar toda la organización sobre la implantación de la calidad y las características del proceso, en cuanto a sus objetivos, sus alcances, su realización, el compromiso y la participación de cada docente y cada empleado frente al desarrollo del proceso de la Calidad Total en la Universidad.

En consecuencia es necesario establecer los alcances y el cubrimiento del proceso educativo, el cual comprende tres etapas educativas: 1) Educación institucional para todo el personal de la organización, 2) Educación para los comités de la calidad y el mejoramiento y 3) Entrenamiento para las unidades organizacionales que realicen programas de mejoramiento.

CUARTA ETAPA:

Diseñar el proceso de mejoramiento de la calidad en la organización

Las actividades desarrolladas por la función de calidad de la organización, mencionadas en la segunda etapa, son la base para establecer programas o planes específicos de mejoramiento,

con el propósito de superar las barreras internas de la calidad que existen en la organización, mejorar las debilidades de la calidad y mantener las fortalezas de la calidad de la institución.

Entre los programas de mejoramiento podrán incluirse los siguientes:

- Eliminar barreras internas de la calidad.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente externo.
- Mejorar la calidad del recurso humano.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente interno.
- Mejorar la calidad de los procesos docentes.
- Mejorar la calidad de los procesos administrativos.
- Mejorar el sistema de aseguramiento de la calidad.
- Mejorar los costos de la no calidad.

Una vez identificados los diversos planes de mejoramiento, se establecerán, a través del comité institucional de la calidad y el mejoramiento, las prioridades para su realización.

El facilitador de la Calidad Total diseñará conjuntamente con las diversas unidades organizacionales o con el apoyo de la asesoría externa, cada programa de mejoramiento institucional y establecerá los cronogramas de actividades, los presupuestos requeridos y la logística necesaria para su realización.

El proceso de mejoramiento de la calidad es el conjunto de programas o planes de mejoramiento institucionales o específicos para las unidades organizacionales, que depende de la naturaleza, la complejidad y las necesidades de cada universidad. La duración del proceso de mejoramiento de la calidad está determinado por la duración de la

etapa de la consolidación de la calidad en la cultura de la organización, la cual puede durar entre tres a cinco años.

Vale la pena enfatizar que el proceso de mejoramiento de la calidad es un proceso continuo, pues una vez lograda la consolidación de la calidad, algunos programas de mejoramiento, tales como el mejoramiento de los costos de la no calidad y el aseguramiento de la calidad, serán permanentes en la organización.

QUINTA ETAPA:

Determinar el presupuesto para la realización del proceso de la Calidad Total

Concluidas las etapas de diseño del proceso educativo en Calidad Total y del proceso de mejoramiento de la calidad en la organización, se procede a establecer el presupuesto total necesario para la realización del proceso de la Calidad Total, a partir de los presupuestos parciales para los diferentes programas y planes de mejoramiento.

Los componentes principales del presupuesto son: gastos de operación de la función de Calidad Total; gastos de asesoría externa para las etapas de orientación, diseño y realización; gastos del proceso educativo en sus etapas de preparación de materiales y gastos de apoyo para su realización; gastos del proceso de mejoramiento de la calidad en sus etapas de planeación, ejecución y verificación.

SEXTA ETAPA:

Realizar el proceso educativo y el proceso de mejoramiento de la calidad

Esta etapa pone en marcha los programas educativos y los planes de mejoramiento a nivel de toda la institución o a nivel de unidades organizacionales en particular.

Esta etapa se caracteriza por las siguientes actividades:

- Fijar objetivos y metas de mejoramiento.
- Analizar los requerimientos de mejoramiento.
- Racionalizar los procesos. Simplificar y mejorar.
- Normalizar los procesos.
- Preparar la documentación necesaria tal como manuales, procedimientos, materiales de entrenamiento, etc.
- Proporcionar el entrenamiento necesario para las unidades organizacionales involucradas en los planes de mejoramiento.
- Suministrar toda la información necesaria para la realización de los planes de mejoramiento.
- Proporcionar todo el apoyo técnico que se requiera para las etapas de realización, medición, verificación e implantación.
- Realizar los mejoramientos proyectados.
- Medir y evaluar resultados.
- Implantar los mejoramientos alcanzados.
- Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento de las actividades y los logros alcanzados.

La Etapa de Realización requiere una excelente coordinación entre la función de Calidad Total, las unidades organizacionales y la Alta Dirección; requiere además contar con el compromiso y la participación del personal involucrado en los planes de mejoramiento.

SEPTIMA ETAPA:

Consolidar la calidad en la cultura de la organización

La consolidación de la calidad comienza el mismo día que se inicia el

proceso de la Calidad Total. Está basada en la retroalimentación permanente de las actividades desarrolladas y los logros alcanzados, a partir de los objetivos y metas de mejoramiento de la calidad establecidos por las unidades organizacionales y el cumplimiento de las estrategias formuladas para su consecución.

La consolidación de la calidad en la cultura de la organización requiere, como lo establece el doctor E. Deming en el primero de los catorce puntos de su estrategia para administrar la calidad, "ser constantes en el propósito de mejorar continuamente la calidad". La inconstancia convierte cualquier proceso o propósito por fundamentado y beneficioso que sea en una moda.

La Alta Dirección de la Universidad es responsable del arraigo de la Calidad Total en la organización. El compromiso de la Alta Dirección con la calidad no debe verse solamente como su decisión de apoyar la realización del proceso de la Calidad Total. Su compromiso está relacionado fundamentalmente con el desarrollo y el arraigo de la Calidad Total en la cultura de la organización. Su compromiso significa hacer un seguimiento sistemático del desarrollo del proceso de la Calidad Total; establecer altos niveles de exigencia con respecto a la calidad, para todas las personas que pertenecen a la institución, en todos los niveles docentes y administrativos de la organización.

Por lo tanto, la Alta Dirección deberá destinar los recursos y el tiempo necesario para involucrarse activa y permanentemente, a través de un sistema racionalizado, en el seguimiento del desarrollo del proceso de la Calidad Total. Es ésta la única manera de: 1) conocer el estado de los programas educativos y los planes de mejoramiento; 2) demostrarle a la gente de la organización su interés y su compromiso con la Calidad Total; 3) suministrar el apoyo en los momentos de crisis del

proceso y 4) liderar el proceso de la Calidad Total.

4 REQUISITOS PARA APLICAR LA CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD

Los requisitos para implantar la Calidad Total en la Universidad son los siguientes:

1. Establecer el compromiso de los directivos de la Universidad y de los directivos de las unidades docentes y administrativas.
2. Establecer la estructura organizacional de la calidad.
3. Educar y capacitar en Calidad Total a todos los niveles organizacionales de la institución.
4. Fortalecer el compromiso de la universidad con su recurso humano.

1. **Establecer el compromiso de los directivos de la Universidad y los directivos de las unidades docentes y administrativas.**

Por directivos de la Universidad, se entiende el consejo superior, la rectoría, la vicerrectoría y el consejo académico; por directivos de las unidades docentes, se entiende las decanaturas y las jefaturas de los departamentos y por directivos de las unidades administrativas, se entiende las direcciones de administración y servicios.

El compromiso de los niveles directivos de la Universidad y de las unidades docentes y administrativas comprende:

- a) **Estar completamente convencidos de los beneficios de la Calidad Total**

La credibilidad del proceso de la Calidad Total está en relación directa

con la decisión de introducir un cambio respecto a la forma de dirigir y administrar la calidad en la Universidad y de superar el escepticismo y la resistencia que puede ocasionar el proceso en los niveles académicos, docentes y administrativos.

Para arraigar un proceso de Calidad Total a largo plazo, la rectoría tendrá que tomar medidas extraordinarias, tendientes a convencer a todos los niveles organizacionales de la Universidad, empezando por el propio consejo académico y los decanos, de que se trata de un proceso irreversible y duradero.

- b) **Proporcionar todo el apoyo de los directivos de la Universidad y de los directivos de las unidades docentes y administrativas que requiere el proceso de Calidad Total**

Los directivos de la Universidad y las unidades docentes y administrativas deben:

- Conocer el significado de la Calidad Total y ser conscientes de la importancia de la calidad para el cliente interno y el cliente externo; de los efectos de la no calidad en el ánimo del personal y en la productividad; y del impacto de los costos de la no calidad en los recursos financieros de la institución.
- Estar plenamente comprometidos con el proceso de la Calidad Total, comunicando su compromiso y demostrando que están profundamente convencidos de la importancia del mejoramiento de la calidad del servicio al cliente interno y al cliente externo.
- Ser el motor del cambio y el mejoramiento, destacando la importancia de la Calidad Total para la organización; definiendo y estableciendo las políticas, los objetivos, las metas y las estrategias de la calidad en la Universidad; analizando las implicaciones y las responsabilidades de la

calidad para la organización y participando en la evaluación del desarrollo del proceso de la Calidad Total.

- c) **Asignar los recursos necesarios para desarrollar la Calidad Total**

La Calidad Total es un proceso a largo plazo. El término del largo plazo depende de las necesidades de mejoramiento de cada universidad, de sus prioridades y del diseño particular del proceso de la Calidad Total en cada una de ellas, el cual condiciona los recursos requeridos para su desarrollo e implantación a un período de 3 a 5 años.

En la planeación de los recursos necesarios se deben tener en cuenta gastos tales como: 1) Gastos de funcionamiento de la coordinación de Calidad Total, 2) Gastos del proceso de educación y capacitación, 3) Gastos de cada uno de los procesos de mejoramiento y 4) Gastos de asesoría externa.

2. **Establecer la estructura organizacional para la calidad**

Si la decisión de la Alta Dirección de la Universidad es llevar a la práctica el proceso de la Calidad Total, el siguiente paso es crear la estructura organizacional y funcional de la Calidad Total, la cual, como se mencionó en el capítulo anterior, está conformada por:

- El Comité Institucional de la Calidad y el Mejoramiento.
- Los Comités de Mejoramiento de las Unidades Organizacionales.
- La función coordinadora del proceso de la Calidad Total.
- El promotor o facilitador de la Calidad Total.
- La asesoría externa (opcional).

Una vez establecidos la misión, los objetivos, las funciones y responsabilidades de cada uno de los componentes de la función de la calidad en la Universidad, esta función se incorpora como parte integral de la estructura organizacional de la institución. Su temporalidad depende del tiempo que requiera el arraigo de la calidad en la cultura de la organización.

3. Educación y capacitación Institucional en Calidad Total

Uno de los principales requisitos para implantar la Calidad Total es la educación y la capacitación de toda la organización. El doctor K. Ishikawa lo confirma al decir: "La Calidad Total comienza con educación, continúa con educación y termina con educación".

El hecho de que en el trabajo diario interactúan un gran número de grupos y personas (clientes-proveedores internos), y que con su actuar influyen en la calidad de los procesos que realizan, conlleva a deducir que la educación y la capacitación es una condición necesaria para alcanzar la calidad del trabajo.

En consecuencia, la calidad de desempeño del recurso humano es el resultado de la educación y el entrenamiento masivo de la totalidad de los niveles jerárquicos, docentes y administrativos de la Universidad.

Sólo el personal concientizado y entrenado hacia la Calidad Total podrá interactuar eficientemente en los procesos que se realizan diariamente en todos los niveles de la organización.

La Calidad Total sólo estará definitivamente consolidada en la organización, cuando las directivas de la Universidad y los directivos de las unidades académicas docentes y administrativas, se constituyan en los principales agentes de la educación y la capacitación del personal de la institución.

4. Fortalecer el compromiso de la Universidad con su personal

El compromiso con el personal de la institución (el cliente interno), el compromiso con la calidad del servicio y el compromiso con el cliente externo son inseparables en la organización.

El compromiso institucional con el recurso humano debe estar perfectamente definido en la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos de la Universidad.

El compromiso institucional con el recurso humano debe traducirse en la total dedicación de las directivas de la Universidad y los directivos de las unidades académicas docentes y administrativas para el desarrollo personal y profesional de la gente, mediante la aplicación de los valores fundamentales de la administración del recurso humano: reconocimiento al logro, trabajo en equipo, delegación del trabajo, administración por liderazgo y desarrollo del personal.

LA MISION DE LA UNIVERSIDAD CON RELACION A LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total plantea una serie de interrogantes nuevos con respecto a la misión formadora de la Universidad: ¿Debe la Universidad educar para la Calidad? ¿Qué es educar para la Calidad? ¿Es desarrollar profesionales comprometidos con la Calidad, capaces de liderar el desarrollo de la Cali-

dad y capaces de manejar eficientemente los recursos del país? Educar para la calidad, ¿es formar egresados orientados al mejoramiento continuo de su profesión, su trabajo y su comunidad? Educar para la calidad, ¿es desarrollar programas de mejoramiento de la calidad para la educación primaria, secundaria y universitaria? ¿Es educar masivamente la comunidad en el mejoramiento de la calidad? Educar para la calidad, ¿es apoyar y difundir aplicaciones de mejoramiento en los sectores productivos, públicos y privados del país?

Las respuestas a las anteriores preguntas y las conclusiones parecen obvias. La Universidad está llamada a liderar la Calidad Total en el sector educativo y por la misma razón de su existencia, la Universidad puede extender su ilimitada y beneficiosa influencia a la sociedad, a través de sus egresados quienes realmente al estar formados en Calidad Total pueden hacer mucho por el país y la sociedad a la que pertenecen.

Decidir realizar el proceso de la Calidad Total es correr riesgos, es aceptar las dificultades, es persistir en el propósito y es asumir la responsabilidad por su desarrollo y su consolidación. Si la Alta Dirección no está preparada para esto o no está en condiciones de asumir el compromiso de la calidad, se dispersarán todos los esfuerzos que se realicen y el proceso de la calidad en la organización será un fracaso rotundo.

EL REGIMEN ECONOMICO EN LA CONSTITUCION DE 1991

CARLOS RODADO NORIEGA

Ingeniero Civil U.N. de Bogotá. Magíster en Economía U. de Los Andes. Ph.D en Economía U. de Chicago. Ex funcionario, Jefe de la División de Estudios Monetarios y Cambiarios del Departamento de Planeación Nacional. Ministro de Minas y Energía 1981 - 1982. Miembro de la Comisión Tercera de Asuntos Económicos de la Cámara de Representantes. Delegatario de la Asamblea Nacional Constituyente 1992. Docente Autor.

Se ha dicho, con sobrada razón, que una Constitución Política es lo que diga sobre dos conceptos fundamentales: libertad y propiedad. Y es absolutamente cierto, porque la concepción que se tenga sobre uno y otro asunto define y moldea la clase de Estado que una nación quiere tener.

Es más, la confrontación ideológica que el mundo ha presenciado entre los dos más conocidos sistemas políticos: capitalismo y comunismo, no ha sido otra cosa que la lucha intelectual y material por hacer prevalecer una u otra interpretación sobre esos dos importantes aspectos.

La libertad política y la libertad económica están íntimamente ligadas, hasta el punto que algunos pensadores como Friederich Hayek, consideran que donde no hay libertad económica

no puede haber libertad política. El tiempo y los irrefutables acontecimientos de la historia le han dado la razón al economista austriaco.

La libertad es una vocación incontenible del ser humano; es un impulso que brota de lo más hondo de cada persona y que se manifiesta en los sistemas políticos como un irrefrenable e intenso deseo del ciudadano de participar en todas aquellas decisiones que lo afectan.

Y ha sido precisamente ese llamado íntimo el que, amplificado como fenómeno de masas, se ha expresado en manifestaciones de inconformidad y de protesta dondequiera que el Estado o las formas de gobierno causan opresión, restringen indebidamente la libertad o pretenden ahogar la iniciativa individual.