

# Anotaciones sobre Calidad Total en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en las Facultades de Administración

RAFAEL IGNACIO PEREZ URIBE\*

Con estos apuntes quiero compartir algunas ideas, sobre el concepto de Calidad Total en el proceso enseñanza-aprendizaje en las facultades de Administración de Empresas, que a mi modo de ver es trascendente más allá de lo que se cree, 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, organizado por ACOPI.

Es un hecho que todas las Facultades de Administración de Empresas (sus directivos, docentes y administrativos) están concientes y enseñando a sus estudiantes:

- 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 servicios 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 organización, 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.

\* *Administrador de Empresas U. Jorge Tadeo Lozano. Postgrado en control total de calidad y círculos de calidad U. de Fukusmima - Japón. Curso sobre manejo de la calidad en Amano Corp. (Yokohama - Japon). Participante en la complementación del DPS (Dealers Production System) en Isuzu Corp. Fukusmima - Japón. Autor de varios artículos sobre administración y del libro "LA CALIDAD: EJE DE LA EMPRESA JAPONESA", U. Externado de Colombia. Profesor universitario EAN y U. Externado de Colombia. Director de la firma Asesores, Ingenieros y Consultores - Asingec Ltda.*

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 que estos nueve esenciales puntos se enseñan en nuestras facultades, como marco de justificación de un proceso hacia 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 que la mayoría de las facultades de administración de empresas están todavía muy lejos de satisfacer sus necesidades y de entregarles profesionales con garra de agentes de cambio. Y este 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 concientemente y con mucho ahinco 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 conciente y/o inconcientemente, 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 puede hacer las cosas bien desde el comienzo si no hay claridad en la administración del factor clave en los procesos de enseñanza - aprendizaje: EL DO-

CENTE. Las evaluaciones de docentes se utilizan sólo para hacer relevanza 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 calidad total. 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 requiere una transformación general (esto debe incluir a 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 nueva concepción de la empresa colombiana" (en este concepto se debe incluir a las universidades - empresas de servicios en el sector educativo superior) "En la que se incorporen las siguientes características":

10. "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).

20. 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 áreas y con la participación de todas las personas.
30. Se debe 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.
40. "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 permitan identificar cómo se debe garantizar la calidad de los procesos enseñanza-aprendizaje. Para esto se debe contar con la colaboración de los docentes, quienes son los que deben decir cómo hacerlo. Muy pocas facultades tienen normalizados sus procesos. Enseñamos la normalización y no la tenemos en nuestras facultades.
50. "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 existen un buen número de facultades de administración de empresas, sólo las mejores sobrevivirán).
60. "La alta dirección debe ser 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 "jalan" esta forma de vida, los esfuerzos aislados que puedan realizar algunos "Quijotes" en las diferentes facultades, en términos de calidad total, no prosperarán).
70. "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?).
80. Desarrollar un genuino interés hacia el comportamiento productivo y al trabajo bien hecho (Esto se logra a través de excelentes objetivos, estrategias y políticas de administración del recurso humano).
90. 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.).
- Señor lector, 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 se deben desde ya hacer en nuestras facultades para poder enrumbarnos 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 arduo. Exigencias como: Compromiso, trabajo eficaz, 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 básicos 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 quien la convierte en el marco de acción de la organización y se comienza a vivir en el diario trabajar.

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

- 1) La médula espinal: Es la clarificación absoluta de "que 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:

10. ¿Quiénes son los clientes de la universidad y/o de sus facultades?
20. ¿Qué productos le entrega o le debe entregar la universidad (sus facultades) a sus clientes?
30. ¿Qué necesidades y/o exigencias debe satisfacer la universidad (sus facultades) a sus clientes?
40. ¿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?
50. ¿Quiénes son los proveedores de la universidad?
60. ¿Qué insumos le entrega o le debe entregar los proveedores a la universidad (a las facultades)?
70. ¿Cuáles son las necesidades y/o exigencias que debe y/o debería satisfacer los proveedores a la universidad (facultades)?
80. ¿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 le 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 a la médula espinal del entorno) que incluye asignaturas (de acuerdo a cada carrera con 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 deberán ser las especificaciones de calidad de (1) (los) producto(s) que se le entregan al cliente?

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 se puede construir el segundo gran piñón de calidad:

- 2) El sistema de garantía 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 exalumnos, etc.), para esto es necesario hacer los flujos de procesos correspondientes.

- 3) El tercer gran piñón y que está incerto en los otros es el círculo de control PIIM; planear, implementar, inspeccionar y tomar medidas correctivas. Con este círculo se completan todos los ciclos en el proceso de calidad total.
- 4) 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, darle todas las herramientas necesarias de la gerencia participativa, ins-

truir las sobre el manejo de métodos estadísticos y de costeo, y permitirles presentar propuestas de mejoramiento.

- 5) Todos los piñones deben estar sopórtados por un programa de personal acorde con el proceso de calidad total en términos de: Selección y enganche, inducción, capacitación y entrenamiento, beneficios y compensación, evaluación de desempeño y promociones, y excelente 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 labore.

- 6) 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 estos apuntes, quiero decirles que tenemos mucho trabajo en nuestras universidades por hacer. 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 que es una forma de vida y que no la debemos abortar. Las consecuencias son funestas y catastróficas.



*"Fantasmas", técnica mixta*