

## Calidad total y reingeniería en las organizaciones universitarias

Xiomara Porras Delgado\*

*Resumen.* - La autora de este artículo sostiene que las universidades de los países en desarrollo necesitan pasar de la educación tradicional a la educación comprometida con los propios valores y con la sociedad. En este proceso de transición, la gestión de la calidad total y la reingeniería de la organización universitaria juegan un papel fundamental.

### Introducción

El elevado nivel de competencia que predomina en un mundo cada vez más globalizado, conduce a las organizaciones a revisar, con una acuciosidad y profundidad nunca vista, los factores productivos, mercadológicos y gerenciales que les pueden dar ventajas o desventajas competitivas.

Esta tendencia se ve alimentada por la publicidad de ese número creciente de competidores, cada vez más calificados, que hacen ver a los compradores las virtudes de sus productos y las debilidades de los demás, ampliando incesantemente el conocimiento con que éstos toman sus decisiones.

Existe una claridad cada vez más generalizada entre los consumidores, de que el precio de compra de un bien o servicio es sólo el valor con que lo comprado entra al proceso al cual está destinado, pero que el precio que en realidad importa es el del uso que ellos, le dan: la forma en que lo comprado se adapta, como insumo, a los requerimientos del proceso al cual está destinado. Ese grado de adaptación es el significado exacto que hoy se le da al concepto de calidad.

En este contexto las organizaciones universitarias de nuestra región, deben examinar estratégicamente, al menos los

siguientes aspectos:

- La validez actual de su preocupación por la productividad (visión endógena) versus la preocupación por la competitividad, o grado con el que los usuarios (estudiantes, empresas, ONG's) perciben que los servicios universitarios se ajustan a sus requerimientos (visión exógena).
- El estilo de gerencia que impera en las universidades, desarrollado para economías muy protegidas, no parece adecuarse al nuevo ambiente de alta competencia, existente no sólo con universidades de la región, sino con las más desarrolladas del mundo.
- Su dominio técnico. Ninguna organización podrá llegar a ser excelente, si sus ejecutores no tienen dominio de lo que hacen. Esto exige que todos los integrantes de la organización tengan una vasta preparación y especialización en el manejo de los procesos que ejecutan.
- Su capacidad de innovación para incorporar oportunamente a su oferta educativa las novedades científicas y tecnológicas sustantivas y gerenciales, con el fin de

\* INCEG-UCA

elaborar esas nuevas ofertas de servicios con la mayor eficacia y eficiencia.

- La comprensión de su razón de ser, debe estar encaminada hacia la satisfacción de los usuarios de sus diferentes servicios (formación profesional, la extensión universitaria y la investigación).
- Dé qué les sirve a las instituciones de educación superior poseer la mejor tecnología, las carreras más sofisticadas, el mejor clima organizacional, la mejor productividad... si a la sociedad y al entorno empresarial local y regional no les gusta o no les interesa ninguna de estas ofertas? El conocimiento de las características de los clientes objetivos, es la condición para que las universidades puedan diseñar y elaborar los productos específicos que conformen su oferta educativa. Es la vía para hacer sentir a esos clientes que los egresados de la universidad, son los más adecuados para ellos, los que mejor satisfacen sus requerimientos.

## Satisfacción del cliente

A medida que nos acercamos al año 2000, el término "servicio al cliente" reviste mayor importancia para todas aquellas personas y organizaciones que están luchando por sobrevivir en un mundo globalizado, conscientes de que la satisfacción al cliente es la estrategia competitiva que les permitirá diferenciarse de los demás y conseguir un posicionamiento por la calidad del servicio ofrecido.

Sin embargo, muy pocas organizaciones universitarias han hecho suya esta estrategia. En muchas de ellas parece que no hay verdadera congruencia entre

el punto hacia el cual aparentemente se desea ir y el lugar hacia donde verdaderamente se están dirigiendo. Una de las causas que originan esta incongruencia entre el "querer ser" y el "ser", tiene que ver con la no aceptación de que en todo proceso de cambio, los primeros que deben afrontarlo son los miembros que dirigen la organización, sin esperar a que sea el otro: el otro Vicerrector, el otro Decano, el otro Director, o el mismo Gobierno quien empiece a proporcionar un mejor servicio y a mejorar su forma de hacer las cosas.

En los procesos de implementación de la calidad, no existe el compromiso de cambiar mientras no se visualice la necesidad de hacerlo, mientras no se acepte que existe un problema. Y no se puede perder de vista que con el proceso de globalización, el cliente tiene cada vez más oportunidades de escoger.

## Conceptos básicos del servicio al cliente

Hay dos conceptos que requieren ser definidos: el de servicio y el de cliente. Podemos definir al cliente como "todo aquel que se ve afectado, positiva o negativamente, por todo lo que cada funcionario hace o deja de hacer".

Y podemos definir el servicio como "hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien", entendiendo momento de verdad como "toda aquella situación en la cual el cliente tiene un contacto directo o indirecto con la organización y de ese contacto puede hacerse una imagen de la misma".

Cuando unimos estos conceptos y hablamos de "servicio al cliente" caemos en la cuenta de, cuando el cliente busca nuestros productos o servicios, realmente está comprando toda la transacción, es decir, el ciclo del servi-

cio. Este ciclo de servicio puede definirse como “la totalidad de los pasos que el cliente debe seguir para obtener el producto o servicio que la organización ofrece”. El cliente evalúa constantemente el servicio que recibe y cuando percibe un mal servicio, no se queja, sino que busca otra institución. Por lo tanto, es una necesidad medir el servicio en los diversos momentos de verdad que se proporciona a los clientes.

## Calidad total y reingeniería en un centro universitario

Nuestros países requieren de la creación y cimentación de una cultura educativa que clarifique su dimensión real y que cree la conciencia de pasar de la educación tradicional hacia una educación comprometida, utilizando en este empeño las bases de la gestión de la calidad total y la reingeniería para su logro.

Educación comprometida es impulsar la formación de la persona en condición de cliente y producto del proceso educativo, creando su compromiso personal con sus propios valores y con la sociedad donde se desenvuelve, la cual le ha dado sus raíces y a la cual servirá y heredará a las futuras generaciones.

La gestión de la calidad debe ser el resultado de un proceso de desarrollo de las universidades con características de globalidad, permanencia, participación, prevención y valoración. La globalidad debe abarcar a toda la organización universitaria, a todos sus miembros y a todos los ciclos de gestión. La permanencia implica la búsqueda del perfeccionamiento del trabajo y desempeño de las personas en las distintas áreas de gestión. La participación involucra considerar que la gestión de la calidad es una variable estratégica de la organi-

zación y debe contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección y la participación de todos en la organización. La prevención por su parte, está dirigida a orientar la organización hacia el concepto de cero defecto a través del desarrollo de un proceso de planeamiento del trabajo y de la organización de corto, mediano y largo plazo. En la valoración radica el problema de la ética, por cuanto la calidad total implica una filosofía y una cultura, sustentada en principios y virtudes humanas que deben regular las relaciones interpersonales al interior de la organización que lleva a redefinir costumbres comportamientos y actitudes en el trabajo, como su principal factor de desarrollo y competitividad.

La reingeniería consiste en la revisión y el rediseño radical de los procesos en las organizaciones, para el logro de mejoras drásticas en los puntos críticos del desempeño.

La calidad total con su mejoramiento continuo facilitan las herramientas de aplicación en el paso de la educación tradicional a la educación comprometida. Los cambios en los procesos de aprendizaje, el compromiso como nuevo paradigma, el manejo de las estrategias adecuadas, el máximo aprovechamiento de los recursos, conforman la base del equilibrio entre las exigencias del mundo actual y la vida académica universitaria.

## Esfuerzos para cambiar la modalidad del aprendizaje

El más importante proceso de aprendizaje que debe darse en un centro universitario es el “aprender haciendo, enseñar a un alumno que aprenda a mejorar la eficacia del esfuerzo”. Se debe orientar el aprendizaje para recompensar el comportamiento orientado a resultados, en lugar de orientarse solamente a aprender.

“En el ámbito educativo es fundamental un cambio de actitudes y valores de común acuerdo con los principios de calidad total, por medio de los cuales se valora a la persona en toda su plenitud y se estimula el desarrollo integral comunitario, rompiendo los valores tradicionalistas de egoísmo e individualismo que impulsan a surgir sin importar el método con el que se traiciona al grupo” ( Alvarenga, 1996 ).

El plan de cambio de los sistemas de aprendizaje debe estructurarse y configurarse en un plan debidamente esquematizado, dentro de un proceso de mejora continua que impulse a la participación de todos los que forman la universidad y que facilite los medios para la evaluación constante.

El paso del aprendizaje tradicional hacia el aprendizaje transformador origina una serie de cambios que deben darse en:

- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Organización de sistemas de información acordes con las nuevas circunstancias.
- Reajuste de la administración para atender una reorganización en función del trabajo en equipo.
- Cambio de paradigmas.

## El nuevo paradigma educativo

### *El cliente de la institución universitaria*

En el nuevo paradigma, el estudiante es visto como el cliente principal de la institución.

### *El producto y el productor de la educación*

En el antiguo paradigma, el producto de la educación es una persona educada. En el nuevo paradigma, es una persona con capacidad de educarse a sí misma, en un proceso permanente.

En el antiguo paradigma, el productor de la educación era el maestro, el que transmitía conocimientos. En el nuevo paradigma es el estudiante, el maestro pasa a ser un facilitador. El estudiante produce su propia educación, nadie puede hacerlo por él.

### *El proceso de la educación*

En el antiguo paradigma, este proceso se centraba más en la enseñanza que en el aprendizaje. En el nuevo paradigma el estudiante es cliente, producto y productor de su propia educación.

### *El trabajo en equipo*

En el antiguo paradigma, el estudiante trabajaba en forma aislada o en una interacción estudiante-profesor. En el nuevo paradigma, los estudiantes son estimulados para que organicen en equipo su aprendizaje.

### *La fuente de calidad*

En el antiguo paradigma, el control de la calidad se fundamentaba en el examen. En el nuevo paradigma es en todo lo que interviene en el proceso enseñanza-aprendizaje.

### *El mejoramiento continuo*

En el antiguo paradigma era en un solo sentido, el maestro dedicado a adquirir nuevos conocimientos y a aplicarlos. En el nuevo paradigma se hace un equipo, con la intervención de los distintos elementos que influyen en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

### *Búsqueda de los mejores ejemplos*

En el antiguo paradigma, los profesores no le dan mucha importancia al enterarse cómo otros proporcionan experiencias de aprendizaje y cómo los estudiantes aprenden. En el nuevo paradigma, se buscan constantemente los mejores ejemplos.

### Estrategias del proceso de transición

La decisión de emprender un cambio fundamental en las organizaciones universitarias, comprende múltiples decisiones ejecutivas, administrativas y académicas. Estas deben tomarse estableciendo las prioridades del cliente,

- la organización y el efecto que producirá la identidad organizacional y en su entorno. En este sentido se deben priorizar:

- La revisión y el rediseño radical de los procesos administrativos y académicos para el logro de mejoras drásticas de desempeño.

El enfoque hacia el cliente, estudiando sus necesidades.

- La revisión de actividades que no agregan valor al servicio del estudiante, en su escala de requerimiento.
- Medir y evaluar el desempeño de procesos de acuerdo a la misión y objetivos de la institución educativa.
- El aprovechamiento de la reingeniería y la calidad total para crear una ventaja competitiva.

### Reflexión final

En la educación, se necesitan líderes visionarios e instituciones transformadoras que cumplan con los requisitos y expectativas de sus clientes principales: el estudiante y la sociedad.

Hoy en día se observan nuevas alianzas y coaliciones de valores que producen un impacto directo en nuestras sociedades. Eduquemos para este tiempo y armemos a nuestros alumnos con las herramientas sociales y tecnológicas que les faciliten su éxito.

### Bibliografía

- GUTIÉRREZ H. (1997). *Calidad total y productividad*. México, Mc Graw Hill, 2da. ed.
- CAN, D. y LITHMAN, G. (1994). *Excelencia en los servicios públicos*. Brasil, Coopus & Lybrand, 2da. Ed.
- IMAI, M. (1989). *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, Random House, Inc. 1ra. ed.
- LEÑERO, L. (1996). *Integrando la calidad total a la planeación estratégica*. I Congreso Nacional de calidad en Nicaragua: calidad para la globalización, auspiciado por ICAITI, OEA Y MEDE.
- MONCADA, M. (1996). *Satisfacción del cliente*. I Congreso Nacional de calidad en Nicaragua. calidad para la globalización, auspiciado por ICAITI, OEA Y MEDE.
- CALDERÓN, A. (1996). *Implementación de un sistema de calidad, las prácticas y el sentido común*. I Congreso Nacional de calidad en Nicaragua. Calidad para la globalización, auspiciado por ICAITI, OEA Y MEDE.
- GARCÍA H. (1997). *Calidad, servicio y valores para la competencia global*. II Congreso Nacional de calidad en Nicaragua: productividad y calidad para la competitividad auspiciado por OEA y MEDE.
- ALVARENGA, E. (1996). *Esfuerzo para cambiar la modalidad de aprendizaje*. II Congreso centroamericano de calidad total: estrategias para competir en la globalización, El Salvador, auspiciado por INCAITI, FECADE.