PERSPECTIVAS

LA GERENCIA UNIVERSITARIA A FINALES DEL SIGLO XX *

J. M. Maya M. **

PALABRAS CLAVES: *Universidad - Gerencia - Directivo - Calidad Total.*

RESUMEN

Descripción de las dos caras de la institución universitaria de hoy. A la vez que se reconoce que la universidad sigue siendo el espacio de reflexión, se destaca su papel de organización de servicios, dado que es una institución que administra académicamente información, destinada a prestar servicios personales y generales al país y a la comunidad.

Se enfatiza en la necesidad de una universidad gerenciada y orientada a la calidad total y no meramente administrada, para lo cual se hace necesaria la "evangelización" de los ejecutivos universitarios y al replantear su papel.

Al final, se llama la atención al riesgo que existe de reducir la universidad, a una empresa que tiene como fin el crecimiento y la rentabilidad económica.

SUMMARY

A description of the two sides of today's university institution. The University as a reflection space, a services management organization and manager of the academic information oriented to render general services to community and country.

It emphasizes the need of management politics oriented to the total quality philosophy. This has to be done by university authorities "evangelization".

Finally, it calls for the risk of decreasing the university's enterprise because its goal is to grow and heighten income.

KEY WORDS: *University - Management - Directive - Total Quality.*

INTRODUCCION

Pensar en la institución universitaria hoy, nos exige un esfuerzo de mirar al pasado, para rescatar la IDEA DE UNIVERSIDAD y una mirada crítica al presente, para confrontar aquella con los desafíos que se nos presentan, buscando una nueva forma de pensar y hacer universidad, que sea fiel a su IDEA más original, pero que enmarcada dentro del proceso histórico, aprenda de éste y dé respuesta a la sociedad que se está gastando a finales del siglo. Este proceso es crítico para la institución por ser contradictorio. Por un lado debe ser fiel a su IDEA, y por otro, como institución inscrita en la dinámica de una cultura y una organización social, llega a sentirse interpelada y presionada por un modelo que le

* Síntesis de la Conferencia dictada en el programa de mejoramiento de la docencia universitaria (Promadua), Medellín, Noviembre 1992.

** Dr. José María Maya Mojía
Jefe de Investigación
Editor Revista CES Medicina
Instituto de Ciencias de la Salud CES
Medellín - Colombia

Cómo puede una universidad demostrar que se preocupa por sus clientes?

1) Conocer el punto de vista del cliente. Esto puede realizarse a base de entrevistas, encuestas etc. Estos estudios, su análisis y la implementación de correctivos, a partir de sus resultados, son necesarios para evitar la degradación del servicio educativo y recoger a tiempo señales de peligro, porque algo anda mal.

2) Responder a las quejas y reclamos de los clientes. Es conveniente manejar las quejas de los estudiantes, respondiendo a ellas inmediatamente y tomando las medidas de corrección que sean necesarias.

3) Facilitar a los clientes las actividades dentro de la universidad. Flexibilizar horarios, agilizar operaciones y tratar de que los procesos de atención sean ágiles y oportunos.

e. Preocupación por el personal que atiende las necesidades de los Clientes

Preocuparse por el personal que atiende directamente a los clientes, es el tercer esfuerzo más importante para desarrollar un servicio de buena calidad. Una universidad no puede esperar que la gente que maneja el contacto con sus clientes (profesores, personal administrativo etc.) se desempeñe bien, si sus jefes no se preocupan por ellos. Equipela, apóyela, páguete bien, porque ellos están donde se gana o se pierde la batalla de la calidad.

Algunas de las técnicas para mejorar la calidad preocupándose por el personal a cargo de la atención son:

- 1) Trate bien a los empleados. Un Directivo Universitario no puede darse el lujo de tratar mal, gritar o humillar a su personal.
- 2) Remunérelo bien. Su salario y prestaciones deben ser, por lo menos, iguales a los mejores de las instituciones similares. No es posible realizar procesos de calidad, con personal desmotivado por bajos salarios y en proceso de búsqueda de empleo en otras instituciones.
- 3) Solicitar a los empleados que manejan el contacto con el cliente, aportes de sugerencias para mantener una atención de calidad.
- 4) Dale herramientas para ayudarlo a hacer su trabajo. Estas consisten en información adecuada, equipos que agilicen su actuación y alguna autoridad para tomar ciertas decisiones.

5) Haga que el resto de la organización sirva a la gente que atiende a los clientes como clientes internos, de tal forma que se sientan satisfechos.

6) Reconocer y recompensar el desempeño extraordinario de los empleados que contribuyen activamente a la calidad de los servicios universitarios.

d. Preocupación por la Comunicación

Lo que la universidad comunica a sus clientes, debe ser consistente con el nivel de la calidad del servicio. Un cliente satisfecho, es el que ve poca diferencia entre lo que espera y lo que recibe.

Las siguientes herramientas de comunicación son vitales para decir a los clientes qué tan importantes son:

1) La manera como los empleados contestan al teléfono. La amabilidad, lo completo de la información entregada y la rapidez de la comunicación, darán la imagen de la organización universitaria.

2) Las áreas de recepción, de atención y donde se prestan los servicios, deben ser adecuadas para la labor que se desea realizar. Las aulas de postgrado deben responder al nivel de los estudiantes. Debe atender cuidadosamente a los detalles, como limpieza, funcionalidad, estética. Las ayudas deben estar oportunamente instaladas.

3) Oportunidad y claridad en la documentación entregada a los clientes como: información sobre fechas, costos de los servicios etc. La ambigüedad en este sentido, propicia confusión y malestar.

e. Preocupación por el Liderazgo

Los procesos de calidad en las universidades que fracasan no lo hacen generalmente por mala voluntad de los empleados, sino por discrepancias entre lo que el nivel directivo dijo y lo que hizo. Este nivel debe mostrar permanentemente su compromiso con la calidad del servicio. Si no lo hace, el personal medio hará lo mismo y nadie motivará al personal de atención directa. Esto destruirá el esfuerzo de mejoramiento de la calidad.

Sin directivos universitarios líderes de la calidad en el servicio, no habrá instituciones educativas de calidad.

exige una respuesta netamente pragmática de eficacia a corto plazo.

La universidad no constituye una entidad abstracta, sino una institución ubicada dentro de una realidad histórica determinada, que no sólo le sirve de base, sino que constituye una situación temporal y espacial que debe ser objeto de estudio, análisis, valoración y juicio crítico. La sociedad es el contexto sobre y en función del cual, debe actuar la universidad.

De acuerdo con este enfoque, la universidad no es una manifestación neutra y ahistórica, sino comprometida en proyectos globales trascendentes. Esta situación permea y condiciona la Misión de universidad hoy, interpela su responsabilidad y toca lo más profundo de su conciencia como espacio de reflexión. Este cuestionamiento adquiere hoy gran urgencia, por la gravedad de la situación que vive el país, por el desconcierto de una sociedad que no encuentra respuestas y para quien sería intolerable una universidad ajena al caos y deterioro de la vida nacional.

El directivo universitario hoy, debe propender porque su institución defina adecuadamente su misión y oriente clara y prioritariamente sus tareas con conciencia de sus fines, permitiendo de esta forma a la universidad asumir la radicalidad de la IDEA de universidad con un alto sentido de su responsabilidad y compromiso con la realidad en la que está inmersa, y en último término con el hombre, ubicado social y temporalmente, que es la razón de su quehacer.

Cuando los directivos universitarios y con ellas sus instituciones se deciden a vivir su discurso y a ser coherentes, podrán afrontar el desafío de apoyar, incentivar y orientar una sociedad que no encuentra respuestas y que requiere de la autoridad epistemológica de la universidad, para encauzar un proceso de reconstrucción de la vida nacional; porque el saber, la verdad, la ética que genera la universidad, no constituyen entidades gaseosas ni incoloras, sino que sólo tienen sentido en función de la contextualidad histórico-social en donde se producen y aplican.

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACION DE SERVICIOS

El reconocimiento de la universidad como espacio de reflexión no puede impedirnos ver una nueva cara de la institución hoy: La universidad de finales del siglo XX, es una institución que administra académicamente información, destinada a prestar servicios personales y generales al país y a la comunidad. En consecuencia, es una organización de servicios.

A pesar de su particularidad, la institución universitaria tiene los mismos factores que distinguen a cualquier organización de servicios, 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 de servicios.
- 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.

Igualmente debemos destacar, que 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, al modelo generalizado de la industria.

En consecuencia, la universidad hoy, debe ser GERENCIADA y no meramente administrada y debe orientarse hacia el servicio total, hacia el mejoramiento continuo, hacia la CALIDAD TOTAL, mirada desde la óptica del servicio, no del producto tangible. Lo anterior significa que todo el personal directivo, académico, de apoyo administrativo, tiene que orientar conjuntamente sus esfuerzos como un equipo de servicio; en donde cada unidad organizacional debe ayudar a las demás, para de esta forma el servicio total satisfaga las necesidades de los clientes.

PAPEL DE LOS GERENTES UNIVERSITARIOS

Este nuevo reto, en medio de un modelo neoliberal de apertura y disminución de la inversión social, obliga a replantear el papel de los Directivos universitarios. Se hace necesaria una "evangelización" de los ejecutivos universitarios, dado que el modelo de administración para la crisis ya está agotado. Se requiere un nuevo modelo gerencial, que oriente la universidad en forma proactiva y no reactiva, que con planeación estratégica, proyecte la organización universitaria hacia el futuro, aprovechando las oportunidades que le brinda la apertura, la nueva cultura de la información y la necesidad de una sociedad, del aporte epistemológico de la entidad que tradicionalmente ha hecho investigación y por ende, ciencia.

El gerente universitario de hoy, no puede ser ni el docente que llega a la alta dirección por avatares políticos, democráticos o filosófico-religiosos, sin preparación gerencial, ni tampoco el administrador tradicional, sin vivencia de la Vida Universitaria, que llega a la institución desde la industria, a aplicar un modelo rígido, abandonando la idea de universidad y llevando ésta al modelo de empresa mercantil, sólo sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

La nueva gerencia universitaria, que no sólo administra recursos, sino que busca nuevos recursos, que rompe los rígidos moldes universitarios, debe hoy, antes de que sea tarde, orientar su esfuerzo dentro del nuevo paradigma gerencial de la calidad total.

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 desarrollo del país. En consecuencia, el papel de la universidad en relación a la calidad total, más que un rol se convierte en un reto y un compromiso con la sociedad.

La institución debe asumir el liderazgo de la calidad en el sector educativo, para lo cual debe iniciar el estudio sistemático y reflexivo de lo que es 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.

Lo anterior, requiere del liderazgo y el compromiso desde la alta dirección de la organización universitaria, soportado en una gerencia del recurso humano, que establezca el compromiso institucional con el mismo y lo involucre en la Misión, estrategias, políticas y objetivos de la Universidad.

Para que una Universidad pueda ofrecer constantemente un servicio de buena calidad, debe comprometerse a incorporar cinco elementos claves.

a. Preocupación por la calidad

Antes de que los empleados puedan saber qué hacer con los clientes de los servicios universitarios, la gerencia debe definirles el nivel de calidad del servicio. Es necesario, por lo tanto, asegurarse que todos los empleados, sin excepción, tengan una definición clara de lo que es un servicio de calidad y cómo ofrecerlo a nuestro cliente (estudiante, egresado, padre de familia, etc.). Si esto no está definido, lo más probable es que no se preste un servicio de calidad ya que cada empleado, con su propia interpretación de la calidad, tratará a los clientes de manera diferente. Es posible, por ejemplo, que la empleada de admisiones y registro, piense que su

trabajo no consiste en servir de una manera atenta, a las necesidades académicas de los estudiantes, sino simplemente recibir y entregar certificados. Como resultado de esta posición, sus clientes (estudiantes), salen murmurando de su universidad por el mal servicio y el costo de una mala atención.

En ocasiones se originan conflictos entre los departamentos o secciones universitarias porque su concepción del servicio al usuario es muy diferente.

Si todos los empleados tienen claro qué calidad de servicio se espera de ellos, es altamente probable que el personal se sienta contento, porque sabe claramente qué hacer y se siente seguro y sereno para manejar las solicitudes de estudiantes, egresados y demás clientes; los conflictos dentro de la universidad pueden reducirse y el personal se concentrará en servir a los clientes de la manera más eficiente.

Los ingredientes básicos de la preocupación por la calidad son:

- Identificar los requerimientos de servicio de cada grupo de clientes (estudiantes, empresas, padres de familia, egresados etc.).
- Anotar los requerimientos y crear el Know-how (qué hacer y cómo hacerlo).
- Comunicar el nivel de calidad del servicio a todo el personal.

b. Preocupación por el Cliente

La preocupación por el cliente quiere decir que éste es el centro de la universidad. En algún punto, y a medida que la universidad crece y se vuelve exitosa, es posible que se olvide de sus clientes. Volver a introducir al cliente (estudiante, egresado, empresa) en el centro de la actividad de la universidad, es la clave para mejorar la calidad del servicio. Muchos funcionarios de universidades consideran a sus estudiantes como un estorbo, los atienden mal, no se interesan por sus necesidades y terminan tratando de evitarlos. La universidad que olvida que sus estudiantes y sus egresados son sus clientes, corre el riesgo de fracasar; si nos preocupamos por nuestros estudiantes (clientes), éstos traerán más estudiantes, reduciendo el riesgo de fracasar. Cuando asumimos que pase lo que pase, los estudiantes y egresados seguirán asistiendo a la universidad, todo su personal, incluyendo directivos, se vuelven despreocupados por él.