

El Modelo de Gestión de Calidad Total
(The Total Quality Management Model, TQM): Mito o Realidad

Oscar Espinoza, Luis Eduardo González,

Mayo 2006

Palabras claves: Modelo TQM, gestión, calidad total.

Key words: TQM Model, management, total quality

En Chile cuando se habla de modelos de gestión se tiende a confundir con ámbitos de la gestión. Hoy en día es difícil por no decir imposible individualizar cierto tipo de modelo de gestión integral al interior de las universidades. Lo que suele observarse en los procesos de gestión institucional que llevan adelante las universidades son más bien prácticas aisladas, asociadas con aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de la docencia, gestión de la investigación, gestión administrativa, entre otros (Atria, 2006).

En base a ese contexto, el presente artículo tiene por objetivo, por una parte, describir y analizar el Modelo TQM (Total Quality Management) que ha venido implementándose en universidades y colleges del mundo desarrollado desde fines de la década del ochenta, y, por otra, discutir su viabilidad para el caso chileno. En torno al Modelo TQM poco se conoce en Chile al menos en el ámbito de la gestión universitaria, dado que se trata de una experiencia relativamente novedosa que comenzó a cultivarse desde mediados de los años 80 en América del Norte y, posteriormente, en Europa. Dicho modelo no ha tenido cultores y o defensores en Chile por lo que la esencia y proyecciones del mismo prácticamente no han sido sujeto de discusión en la literatura especializada local, con excepción del ámbito de las ingenierías.

1. Origen del Concepto Gestión de la Calidad Total

Si bien el concepto de la Gestión de la Calidad Total se origina en Estados Unidos tras el término de la segunda guerra mundial con la idea de mejorar la calidad de la producción de bienes y servicios, éste no es tomado muy en serio por la sociedad norteamericana. En cambio, los japoneses lo acuñan aunque aplican la noción de Control de Calidad Total (Total Quality Control) a partir del año 1950 para revitalizar exitosamente su alicaída industria de postguerra. A comienzos de los años 80 el concepto Gestión de la Calidad Total recibió creciente atención en empresas e instituciones de educación superior norteamericanas.

Según Williams (1993) el TQM ingresó a la educación superior por cuatro vías: a través de los hombres de negocios que integraban los directorios o consejos directivos; mediante los programas de negocios y de ingeniería industrial de las universidades, donde comenzó a enseñarse la técnica de TQM; debido a la presión que ejercieron los gobiernos locales sobre las instituciones de educación superior para que dieran cuenta de la calidad de sus programas de estudio y de sus costos; y, finalmente, los estudios de evaluación tradicionales, centrados en una agencia y realizados por profesores académicos parecían no brindar respuestas apropiadas en el contexto de la gran diversificación funcional.

2. Implicancias del Concepto de Gestión de la Calidad Total

La Calidad es total según los cultores del Modelo TQM porque comprende todos y cada uno, de los ámbitos de desarrollo y gestión de la organización y porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización.

La calidad total implica reunir en los hechos los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, en el presente y en el futuro. En ese sentido, según esta concepción el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien se concibe como usuario, consumidor (servicio) o cliente (producto).

En la expresión **Calidad Total**, el término **Calidad** significa que el producto o servicio debe estar al nivel de satisfacer las expectativas del cliente; y el término **Total** que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización.

3. Caracterización del Modelo de Gestión de la Calidad Total (Procesos)

Cada día se torna más frecuente hablar de calidad en educación superior entendiendo que éste es un desafío permanente más aún cuando se está en medio de un proceso de expansión y privatización que se enmarca dentro de un proceso de acreditación (institucional y de programas) que ha obligado a las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, a redoblar sus esfuerzos para ofrecer un servicio de alta calidad. Como consecuencia de lo anterior las universidades han debido enfrentar y están enfrentando múltiples problemas y situaciones -asociados a la gestión institucional- que derivan del nuevo escenario que tiene su origen en la reforma estructural de 1981.

En ese contexto resulta interesante mencionar que la literatura de fines de los años 80 da cuenta de los esfuerzos que comienzan a desarrollarse en distintas universidades americanas por poner en práctica el Modelo TQM como una alternativa metodológica-filosófica para mejorar la gestión y el gobierno institucional. Así, muchas universidades comenzaron a implementar estrategias de gestión de calidad total bajo un liderazgo marcadamente administrativo y alejado de los problemas cotidianos que se enfrentan en el aula y de aquellos propios del currículo (Brigham, 1993). Lo anterior queda de manifiesto cuando tras aplicarse una encuesta en 243 escuelas de negocios y

administración se concluyó que sólo unas pocas estaban usando el Modelo TQM para gestionar procesos de enseñanza-aprendizaje (Vazzana y otros, 2000).

Es posible constatar que el Modelo TQM más que una herramienta realmente novedosa para resolver los problemas de la gestión académica, permite crear una nueva cultura organizacional en el ámbito académico, orientando el sentido de la conducta de sus miembros hacia la demanda educativa y la competencia del mercado. En los hechos, supone otorgarle una mayor cuota de poder a este último en la coordinación del sistema de educación superior (García de Fanelli, 2001).

El Modelo TQM descansa en cuatro pilares fundamentales: la orientación hacia las preferencias de los consumidores, relaciones sinérgicas entre los distintos actores involucrados en la gestión institucional, mejora continua y autoevaluación y liderazgo de la alta dirección. En esencia, el Modelo TQM concibe a su vez 6 procesos, cada uno de los cuales considera distintos componentes. Los procesos del Modelo TQM son: 1) Proceso de Mejoramiento Hacia la Calidad Total; 2) El Liderazgo para la Calidad; 3) Cultura Organizacional para la Calidad; 4) Desarrollo de Personal; 5) Participación del Personal y Trabajo en Equipo; y 6) Enfoque a los clientes (Lewis y Smith, 1994; Sherr, Sims y Sims, 1995).

En los párrafos siguientes se describirán las principales características que dan cuenta de cada uno de dichos procesos.

3.1. Proceso de Mejoramiento Hacia la Calidad Total

De acuerdo con la filosofía que guía al Modelo TQM el proceso de mejoramiento hacia la calidad total se sustenta en cuatro pilares fundamentales: (i) Principios básicos para lograr la calidad total; (ii) Modalidades de mejoramiento; (iii) el ciclo de control para el mejoramiento; y (iv) Actividades para iniciar un proceso hacia la calidad total.

A su vez, cada uno de los pilares arriba mencionados se estructura sobre la base de ciertos principios y aspectos particulares que peculiarizan a este primer proceso del Modelo TQM. En todo proceso de mejoramiento que tienda hacia la calidad total deben considerarse los siguientes principios básicos para el logro de la calidad total: (i) La calidad es la clave para lograr competitividad; (ii) La calidad la determina el cliente; (iii) El proceso de producción está en toda la organización; (iv) La calidad de los productos y servicios es resultado de la calidad de los procesos; (v) El proveedor es parte del proceso de gestión; (vi) Son indispensables las cadenas proveedor-clientes internos; (vii) La calidad es lograda por las personas y para las personas; (viii) Establecer la mentalidad de cero defectos; (ix) La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo (Mejorar utilidades y el producto final); (x) Es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva); y (xi) Requiere una nueva cultura (Todos piensan y hacen).

En segundo lugar, las modalidades de mejoramiento han de ser concebidas como parte de un proceso de mejoramiento continuo donde sea factible obtener logros incrementales, los cuales han de ser alcanzados gracias a la participación activa de todo el personal de la institución. De igual forma, las modalidades de mejoramiento ha de propender a la innovación o mejora radical de la gestión institucional cuestión que

compete directamente a la alta dirección y que se consigue con cambios e innovaciones tecnológicas importantes que conllevan grandes inversiones.

En tercer término, el ciclo de control para el mejoramiento de la gestión contempla cuatro fases: (i) Planear que implica determinar que es lo que se debería hacer, cual es la meta y como se puede alcanzar; (ii) Implementar que conlleva transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado; (iii) Verificar que implica determinar el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño; y (iv) Ajustar que obliga a realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

Ciertamente, la ejecución continuada del Ciclo de Control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización.

Finalmente, las actividades para iniciar un proceso hacia la calidad total han de contemplar las siguientes cuatro fases: Fase I, Toma de Decisión; Fase II, Preparación del Escenario y Promoción; Fase III, Implantación del Proceso de Mejora; y Fase IV, Consolidación y Optimización Interfuncional

3.2. El Liderazgo para la Calidad

Este segundo proceso se torna de vital importancia al momento de aplicar el Modelo TQM en cualquier institución. La importancia de este producto radica en que la Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de los equipos y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. En este escenario, el elemento clave es el **líder**, quien provee los cimientos para una buena implantación de la Calidad Total.

El líder debe ser una persona con mucho carisma que tendrá entre otras responsabilidades las de definir una **visión** y una **misión**, logrando que éstas sean internalizadas por todos los miembros de la organización, y lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales.

Sabido es que el poder es lo que le permite al líder ejercer influencia, por lo que puede decirse que hay una relación estrecha entre el liderazgo y el poder. En general, el poder tiene dos grandes vertientes: la que proviene de la organización, llamado poder legítimo, y la que genera el mismo líder por su capacidad.

¿Pero cómo ha de ser definido el liderazgo para la obtención de calidad? Sin duda que para alcanzar la **Calidad Total** se requiere de un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Ello contrasta con el estilo tradicional de administración donde el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir, todo el poder.

En el **Liderazgo para la Calidad**, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores las cuales son asociables a: Objetivos claves, valores

y medidas de desempeño; Entrenamiento en habilidades específicas; Recursos adecuados; y Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

Las principales características que debe poseer un líder para lograr la **Calidad Total**, son: Tener visión de futuro para motivar a sus seguidores; Ser muy realista; Ser proactivo (Promover el cambio); Saber arriesgar (No ser un mero continuador); Ser creativo (Imaginar nuevos escenarios); Ser motivador para el logro común; Saber compartir el liderazgo (Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores); Tener alta autoestima; Tener sensibilidad para corregir errores; Saber escuchar a sus clientes; Mantener una conducta ética intachable.

En el Modelo TQM se asume que las estrategias de liderazgo radican en que los líderes manejan y personifican cuatro áreas de competencia o cuatro estrategias básicas:

- a) Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, creando una “visión” de lo que esperan. Si esta visión llega a ser transmitida convenientemente a sus colaboradores, produce un gran sentimiento de confianza.
- b) Los líderes utilizan distintos canales de comunicación para transmitir y proyectar esa visión a toda la organización.
- c) Los líderes generan lazos de confianza con sus colaboradores y el personal en general lo que ciertamente da mayor legitimidad a su liderazgo.
- d) Los líderes deben saberse valorar a sí mismos y confiar en sus capacidades y no permitir que su ego o imagen interfiera en la toma de decisiones.

3.3 Cultura Organizacional para la Calidad

La cultura organizacional para el logro de la calidad constituye un aspecto sumamente trascendente al interior del Modelo TQM, tal como acontece con otros modelos de gestión. Si uno tuviera que definir el concepto tendría que señalar que la **cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. En esa perspectiva, según la literatura hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- a) **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- b) **Estructura.** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- c) **Apoyo.** El grado de ayuda que entregan los gerentes a sus subordinados.
- d) **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- e) **Recompensa al desempeño.** Incentivos en base al desempeño de los trabajadores.

f) **Tolerancia del Conflicto.** Capacidad para superar el nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

g) **Tolerancia del Riesgo.** El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

Al observar distinto tipo de instituciones se constata claramente que existen culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Luego, cuanto más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

La fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores, a saber: a) Estabilidad de los miembros de la organización; b) Homogeneidad del equipo directivo; c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto; d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo; y e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

No cabe dudas, que la fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores quienes tienen una visión de lo que debe ser ella. Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. Pero además la conservación y proyección de una cultura organizacional consolidada se da gracias a la presencia de distintos aspectos tales como, las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

En ocasiones resulta fundamental producir un cambio radical en la cultura organizacional de las instituciones para generar el ambiente propicio que permita promover los cambios planificados desde la alta dirección. Para que ello tenga lugar se plantean algunas sugerencias como las que a continuación se enumeran: a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno; b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales; c) Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento; d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio; e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores; f) Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar; g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores; h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores; i) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir; j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

3.4. Desarrollo de Personal

Para que exista un desarrollo óptimo del personal al interior de la institución el Modelo TQM concibe la existencia de cuatro etapas: Selección e inducción, educación y

capacitación, creación de un ambiente propicio, y acciones para generar motivación y compromiso.

En primer lugar, cabe mencionar que el proceso de selección de personal no sólo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado cargo, sino a encontrar personas con: capacidad creativa y de liderazgo, polivalencia para desempeñar más de una función, habilidad para comunicarse e interrelacionarse y capacidad para mejorar y reconocer errores.

La educación y capacitación permanente del personal no puede estar ausente de todo proceso de gestión institucional que tenga como meta el logro de la calidad total. En ese escenario, las instituciones deben propender a que las primeras acciones de capacitación se orienten a los Altos Directivos, debiendo cubrir temas como la Filosofía de la Calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de liderazgo, técnicas de trabajo en equipo, y técnicas para la solución estructurada de problemas.

Si bien todo el personal de la institución debe ser capacitado en la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total, en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor debiendo prestarse más atención a las técnicas para el mejoramiento. No obstante, lo que es válido para todo el personal de la institución es que la capacitación en **Calidad Total** debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el CAMBIO de actitudes y de comportamiento.

Como se mencionó con anterioridad el ámbito del desarrollo personal requiere irremediamente de un ambiente propicio. Para que ello tenga lugar es imprescindible eliminar todos aquellos factores que causan desmotivación, tales como las políticas, normas y procedimientos inadecuados, el trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros, salarios marcadamente desiguales, inestabilidad laboral, sobrecarga de trabajo, inapropiada evaluación del desempeño, rivalidades y favoritismos.

Por último, la implementación de acciones para generar motivación y compromiso del personal constituye un eje fundamental en el marco del Modelo TQM. En este caso, distinto tipo de acciones se proponen para generar la motivación y compromiso del personal. Una de ellas es el aprecio que implica hacer sentir importantes a las personas, ofrecerles apoyo, animarlos en los momentos difíciles. Otra es fomentar el sentido de pertenencia para lo cual se requiere involucrar al personal en el trabajo en equipo dado que ello los hará sentir altamente motivados y comprometidos con la institución. La participación, por su parte, debe ser fuertemente estimulada para así canalizar sugerencias como para la solución de problemas. En la misma dirección se debe considerar la puesta en marcha de acciones como la delegación y autonomía dado que ésta es una de las formas más eficaces para lograr un alto grado de motivación y compromiso, y, el reconocimiento a los avances y logros entendido éste como la valoración de la actitud de mejoramiento del trabajador con lo cual inevitablemente se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

3.5. La Participación del Personal y el Trabajo en Equipo

La participación del personal y el trabajo en equipo representa otro de los aspectos relevantes cuando se tiene como meta el logro de la calidad total según queda estipulado en el Modelo TQM. En esa perspectiva tanto la participación activa de todos los miembros de la institución en la consecución de la misión y de las principales metas trazadas, así como el trabajo en equipo son dos aristas que requieren de la mayor atención al interior de cualquier organización universitaria. Se entiende que el trabajo en equipo se da cuando hay una misión y objetivos comunes donde todos los miembros de la institución trabajan bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos.

Cuando se da el verdadero trabajo en equipo se obtienen los siguientes comportamientos: Se ofrece ayuda a los compañeros sin que éstos lo soliciten; Se solicita ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento; Se trabaja conjuntamente en la mejora de los productos, procesos y solución de problemas; y Se acepta sugerencias y se realiza críticas constructivas.

De la misma manera, cuando el trabajo en equipo es fuertemente estimulado al interior de las universidades se obtiene distinto tipo de beneficios, tales como: la búsqueda conjunta de mejores ideas y el aumento del compromiso para llevarlas a la práctica, la colaboración recíproca y el espíritu de solidaridad que se genera entre compañeros, el desarrollo de habilidades multifuncionales, la delegación de autoridad y autonomía y la eliminación de controles innecesarios.

De acuerdo con el Modelo TQM al interior de las instituciones es posible poner en práctica distintas modalidades de trabajo en equipo siendo las más comunes las que a continuación se enumeran:

- a) **Consejo de Calidad:** Responsable de establecer las directivas para la implantación de la **Calidad Total**, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.
- b) **Grupos Primarios:** Responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos al nivel de una área determinada; está conformado por el Jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente de él.
- c) **Equipos de Mejoramiento:** Son equipos nombrados por la organización para realizar un proyecto determinado de mejora para la empresa.
- d) **Círculos de Calidad:** Son equipos permanentes de trabajadores voluntarios con funciones similares al equipo de mejoramiento que aplicando técnicas de control de calidad resuelven problemas de su área o de sus puestos de trabajo.
- e) **Comités de Aseguramiento:** Son equipos constituidos por representantes de las diferentes áreas que influyen el buen desempeño de un proceso. Su función es asegurar la satisfacción de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.
- f) **Equipos Autodirigidos:** Son equipos de personas responsables de un proceso operativo completo. En este caso, los miembros comparten muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas sólo a jefes.

Finalmente, es necesario considerar en lo concerniente a la organización y la implementación del Trabajo en Equipo que en términos generales un equipo debe estar integrado por un directivo, un facilitador, el líder y los miembros. En algunos casos el líder puede ser el directivo. Cada uno de los actores previamente nombrados cumple un rol específico al interior de la organización tal como se detalla a continuación:

a) El **directivo** es el patrocinador que promueve la conformación del equipo. Identifica las necesidades del equipo y le brinda las facilidades administrativas.

b) El **facilitador** es generalmente un asesor externo y propiamente no forma parte del equipo, pero debe participar en las reuniones y es quien se encarga de la capacitación en las herramientas y técnicas de **Calidad Total** como las habilidades de liderazgo, el trabajo en equipo, etc.

c) El **líder** es quien dirige al equipo. Junto con ser la persona con más experiencia y más comprometido con la empresa, debe coordinar las reuniones, definir el plan de acción, y buscar el consenso en las decisiones.

d) Los **miembros del equipo** deben ser conocedores de los detalles del proceso a mejorar. Tienen que estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo, participar en todas las reuniones, asistir con puntualidad y aportar con su inteligencia, experiencia y creatividad.

3.6. El Enfoque a los Clientes

Un último componente del Modelo TQM que es de suma importancia es el relativo al enfoque hacia los clientes para lo cual las instituciones deben establecer políticas claras y precisas en relación a tres aspectos: la visión hacia el cliente, la identificación y segmentación de los clientes y la voz de los clientes.

La visión hacia el cliente implica inevitablemente que la identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando **dónde** se encuentran los clientes externos y **cuáles** son sus necesidades. Lo anterior deriva en la necesidad por atender y exceder sus necesidades y expectativas.

Un primer aspecto para un enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes. La definición de esta visión corresponde a la Alta Dirección de la organización. De la misma manera, el enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad las cuales deben guiar las relaciones con los clientes. Las relaciones con los clientes a su vez han de tener en cuenta los siguientes aspectos: a) Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos; b) Atención de las quejas; c) Evaluación de la satisfacción de los clientes; y d) Garantías.

Por otro lado, cabe mencionar que para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto externos como internos es necesario conocerlos plenamente. Ello implica el logro de 4 metas: a) Identificación y segmentación de los clientes; b) Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes; c) Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes; y d) Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas. Para identificar y segmentar a los clientes es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- 1.- ¿Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios?
- 2.- ¿Quiénes son los usuarios finales?
- 3.- ¿Cuál es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etc.?
- 4.- ¿Cuándo usan nuestro producto?
- 5.- ¿Cuál es su distribución geográfica?
- 6.- ¿Qué uso le dan a nuestros productos y servicios?

Para la segmentación del cliente es recomendable utilizar estrategias de marketing que consideren factores como el tamaño, capacidad económica, entre otros. A continuación, se debe identificar, por una parte, sus necesidades y expectativas presentes y futuras, y, por otra, el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia para lo cual debe recurrirse a la técnica del Benchmarking.¹

En última instancia, las instituciones y las universidades en particular no pueden ignorar la voz de los usuarios. Para ello se puede hacer uso combinado de diferentes técnicas tales como: Entrevistas, sesiones de grupos focales, encuestas de satisfacción de los clientes (telefónicas o mediante visitas), observaciones del cliente cuando usa el producto, estudios de mercado, análisis de la competencia y análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

Los estudios para conocer la voz de los clientes deben responder a acciones planificadas y sistemáticas las cuales permitirán a la institución conocer los atributos de calidad que son importantes para sus clientes, la comparación con la competencia y las quejas manifestadas acerca de los atributos. Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la organización estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios.

4. Implementación del Modelo TQM en América del Norte, Europa y Oceanía

El Modelo TQM ha sido implementado de preferencia en universidades y colleges norteamericanos desde fines de los años 80 (Cornesky et. al, 1991; Cornesky & McCool, 1992). En efecto, el Modelo TQM ha sido utilizado en distintos estados como Texas (U. of North Texas, Texas Tech, Houston Community College), North Carolina (U. of North Carolina), Pennsylvania (University of Pennsylvania), Illinois (U. of Chicago), Michigan (U. of Michigan, Wayne State University), Massachusetts, etc. A su vez, en Canadá, la Universidad de British Columbia también ha experimentado con la aplicación del Modelo TQM (Schofield, 1998).

¹ DEFINIR BENCHMARKING

Pero el Modelo TQM no solo ha sido implementado por universidades norteamericanas sino que también ha sido puesto en práctica en universidades escandinavas (Anderson, 2004; Wiklund, Klefsjo, Sandvik & Edvardsson, 2003), australianas (Anderson, 2004) y británicas (Kanji, Malek & Tambi, 1999; Harvey, 2005). El éxito, sin embargo, ha sido variable.

El Modelo ha sido aplicado en áreas como ayuda financiera, registro y admisiones, desempeño del personal (administrativo y docente). Pero además el modelo ha sido empleado en diversas experiencias asociadas a los procesos de enseñanza aprendizaje en universidades de diferentes latitudes.

De acuerdo con Schofield (1998) cada vez es más evidente que las dificultades de implementar procesos orientados hacia al benchmarking en las universidades son similares a aquellas encontradas en la incorporación de otros enfoques comprensivos para la gestión de calidad, como acontece con el Modelo TQM. Tanto en Canadá como en algunos países europeos la implementación del Modelo TQM como de otros enfoques integrales han debido enfrentar aspectos propios de cada cultura, como así también limitaciones de carácter legal que tornan más difícil la implementación de modelos de gestión de calidad comprensivos (Sirvanci, 2004). No obstante ello, existe según Schofield (1998) evidencia dispar acerca de la real efectividad de modelos de gestión de calidad como el TQM u otros modelos en los sistemas de educación superior. Así por ejemplo, mientras autores como Doherty (1994) dan cuenta del éxito de ciertas experiencias, otros enfatizan que el Modelo TQM escasamente ha contribuido a maximizar el potencial de las instituciones universitarias donde ha sido implementado (ver Hall, 1996)

5. Limitaciones del Modelo TQM

El Modelo ha sido fuertemente criticado, especialmente por los docentes quienes argumentan que éste tiene una orientación hacia el mundo de los negocios y, por ende, no responde a las expectativas del mundo académico (Seymour, 1991). Pero además el Modelo TQM es resistido por algunos académicos por cuatro razones: El Modelo concibe al estudiante como un cliente, el Modelo podría poner en tela de juicio su experiencia docente y conocimiento de la disciplina, el Modelo generaría mecanismos de incentivos y recompensas que no son compartidos, y, por último, el Modelo generaría amenazas a la libertad académica (Heverly, 1994; Chaffee y Sherr, 1992).

Bibliografía

- Atria, R. (2006), "Modelos de gestión en la educación superior en Chile. El caso de las universidades del Consejo de Rectores", en *Revista Calidad en Educación* (En este número).
- Anderson, M. (2004), TQM in higher education: The Australian and Swedish experience. Working Paper 62/04 (November). Monash University, School of Business and Economics.
- Brigham, S. E. (1993), "TQM: Lessons we can learn from industry", en *Change*, May/June, 25 (3), pp.42-48.
- Chaffee, E. y Sherr, L. (1992). "Quality: Transforming postsecondary education", en ASHE-ERIC Higher Education Report N°3. Washington, DC: Association for the Study of Higher Education.
- Cornesky, R. y otros (1991), Implementing total quality management in higher education. Madison, WI: Magna Publications.
- Cornesky, R. & S. McCool (1992), Total quality improvement guide for institutions of higher education. Madison, WI: Magna Publications.
- Doherty, G. D. (1994), Developing quality systems in education. London: Routledge.
- García de Fanelli, A. (2001), La gestión universitaria en tiempos de restricción fiscal y crecientes demandas sociales. Documento de Trabajo N°80 del Área de Estudios de la Educación Superior de la Universidad de Belgrano.
- Hall, D. (1996), "How useful is the concept of total quality management to the university of the 90s?", en *Journal of Further and Higher Education*, 20 (2).
- Harvey, Lee (1995). "Beyond TQM?", *Quality in Higher Education*, 1 (2), pp. 123-146.
- Harvey, L. (2005), "A history and critique of quality evaluation in the UK?", en *Quality Assurance and Education*, 13 (4), pp. 263-276.
- Heverly, M. A. (1994), "Applying total quality to the teaching/learning process". Paper presentado al 34 Foro Anual de la Association for Institutional research, May 29-June 1, New Orleans (ED 373 847).
- Hoffman, A. M, and Julius, D. J. (Eds.) (1995), Total Quality Management: Implications for Higher Education. Prescott, Missouri.
- Kanji, G., Malek, A. & Tambi, B. (1999), "Total quality management in UK higher education institutions", en *Total Quality Management*, 10 (1), January, pp.129-153.
- Lewis R. G. y Smith D. H.(1994), Total quality in higher education, Saint Lucie Press, Florida.

- Schofield, A. (1998), "*Benchmarking: An overview of approaches and issues in implementation*". En CHEMS, Benchmarking in higher education: An international review. pp.9-20. En <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/961780238.pdf>
- Serebrenia J, Sims I, y Sims R (Eds.) (1995), *Total Quality Management in Higher Education: Is it Working? Why or Why Not?*. Praeger, Westport Connecticut.
- Seymour, D. T. (1991), "TQM on campus: What the pioneers are finding", en *AAHE Bulletin*, 44 (3), pp.10-13.
- Sherr L. A. y Teeter D. J. (1991), *Total quality management in higher education*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Sirvanci, M. (2004), "Critical issues for TQM implementation in higher education", en *The TQM Magazine*, 16 (6), pp.382-386.
- Vazzana, G., Elfrink, J. & Bachmann, D. P. (2000), "A longitudinal study of total quality management processes in Business Colleges", *Journal of Education for Business*, 76 (2), pp.69-74.
- Wiklund, H., Klefsjo, B., Sandvik, P. & Edvardsson, B. (2003), "Innovation and TQM in Swedish higher education institutions: Possibilities and pitfalls", en *The TQM Magazine*, 15 (2), pp.99-107.
- Williams, G. (1993), "Total quality management in higher education: Panacea or placebo?", *Higher Education*, 25.