

¿PUEDE ADOPTARSE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES?

Robert S. Winter^{1*}

Recibido: 10-04-11 Aceptado: 02-06-11

RESUMEN

Basándose en las experiencias obtenidas en universidades de España, Estados Unidos y Latinoamérica, el autor comparte sus reflexiones sobre las oportunidades y obstáculos que hay que tener en cuenta cuando se trata de adoptar la filosofía y principios de la Gestión de la Calidad en el entorno Universitario.

Palabras clave: Gestión. Calidad. Gestión Universitaria. Gestión de Calidad.

CAN QUALITY MANAGEMENT BE ADOPTED INSIDE UNIVERSITIES?

ABSTRACT

Based on the experiences achieved in universities from Spain, the USA, and Latin America; the author shares his reflections, on the strenghts and weaknesses that are necessary to take into account, when it is attempted to assume the philosophy and principles of Quality Management, inside universities.

Key words: Management, Quality, University Management, Quality Management.

PUIS-JE PRENDRE LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LES UNIVERSITÉS?

RÉSUMÉ

Sur la base des expériences dans les universités en Espagne, aux États-Unis et en Amérique latine, l'auteur partage ses réflexions sur les possibilités et les obstacles qui doivent être prises en compte lors de la tentative d'adopter la philosophie et les principes de la gestion de la qualité dans le milieu universitaire.

Mots-clés: la gestion. Qualité. Université de gestion. Management de la Qualité.

1. Introducción

He tenido la suerte de trabajar con numerosas universidades y de observarlas en sus esfuerzos para adoptar la filosofía y principios de Gestión de la Calidad. He tenido amplia experiencia con dos universidades: la Universidad de Illinois en Chicago y la Universidad del País Vasco. En ambas instituciones he tenido la oportunidad de establecer desde cero oficinas para impulsar y apoyar programas de calidad.

La Universidad de Illinois en Chicago (UIC) es una institución integral, urbana y de investigación. La UIC es uno de los tres campus de la Universidad de Illinois. Tiene cerca de 10.000 empleados y 25.000 estudiantes. Sus programas abarcan la mayoría de las disciplinas (titulaciones) y las ciencias de la salud tienen gran importancia. La universidad tiene un hospital de 400 camas. La ubi-

cación, tamaño e impacto de la UIC resulta en una fuerte relación simbiótica con su entorno urbano. Sus centros están activamente implicados con la comunidad y la población estudiantil refleja la diversidad de la población de la región.

Durante el otoño de 1991 el Rector de la universidad me pidió que liderara el programa de calidad y se creó la Oficina del Avance de la Calidad (Office of Quality Advancement - OQA). La dirección del campus seleccionó una docena de procesos de gestión para designar los equipos que participarían en la fase piloto. Durante mis seis años en la universidad se establecieron más de 100 equipos para analizar y mejorar procesos.

La Universidad del País Vasco (UPV/EHU) es la universidad pública de la Comunidad Autónoma Vasca. Tiene tres campus en tres provincias, Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, con más de 4.100 empleados y 65.000 estudiantes. La misión de la universidad es ser un recurso crítico para el desarrollo económico y social de la región. La UPV/EHU tiene varios programas académicos de renombre nacional e internacional.

A lo largo de los años, la UPV/EHU ha demostrado un interés y disposición consistentes con la mejora de la calidad de sus servicios y programas académicos. En la última década, la universidad se ha implicado de forma activa en procesos de evaluación de programas académicos y de gestión utilizando modelos europeos y nacionales.

La Cátedra de Calidad se estableció en febrero de 1997 como resultado de un acuerdo entre el Foro Gipuzkoa XXI (un grupo de colaboración que implica a organizaciones financieras e industriales y que también incluye al Rector de la UPV/EHU), y la universidad con el objetivo de promocionar ideas y proporcionar ayuda para iniciar esfuerzos de calidad en la Universidad y en Centros de Formación Profesional en toda la Comunidad Autónoma Vasca.

La Cátedra de Calidad se ubicó en el Campus de Gipuzkoa donde, colaborando estrechamente con el Vicerrector de Campus, se creó un modelo institucional que se está aplicando actualmente en los campus restantes. Durante mi estadía de dos años y medio se crearon oficinas de Responsables del Programa de Calidad en cada campus y se establecieron más de 30 equipos.

Estas experiencias mas las oportunidades que he tenido trabajando con otras universidades y organizaciones en Latino América, Europa y los Estados Unidos me permiten reflexionar sobre las implicaciones e impacto de un programa de calidad.

II. Despliegue de un Programa de Calidad

El impacto del Liderazgo

La literatura sobre la Gestión de Calidad insiste que ante todo se debe obtener el compromiso de la dirección de la organización, o mas específicamente, la del líder. En el ambiente universitario nos encontramos con varios tipos de líderes:

1. El líder negativo que indica con claridad que jamás se implantaran nuevos conceptos de gestión.

2. El líder que muestra poco interés con el tema pero da permiso a que se introduzcan nuevos conceptos.
3. El líder que da ímpetu a la introducción de nuevos conceptos de gestión y se implica en decisiones como la identificación del personal responsable y la provisión de recursos.
4. El líder que se ha comprometido personalmente con la Gestión de Calidad y esta implicado con todos los aspectos de cambio hacia una nueva filosofía de gestión.

Si nos encontramos con un líder negativo mas vale no intentar un cambio de gestión. Si, en el otro extremo, el líder ya se ha comprometido y entiende con profundidad lo que el cambio de gestión requiere a su propio nivel personal y organizativo, las condiciones son óptimas. En la mayoría de las universidades los otros dos estilos son mas comunes y crean desde un principio muchos desafíos. En parte, el problema es que la definición propia de un líder y las de los que influyen al líder no coinciden muchas veces con la inversión personal requerida para efectuar un cambio de gestión. Claridad en el compromiso requiere mucha reflexión y cambio personal.

Por ejemplo, aunque el Rector de la UIC decidió implantar la Gestión de Calidad en la universidad, su participación inicial se limitó a la atribución de responsabilidades y autoridad. El Rector tenía características tradicionales de gestión:

- Dependía en su intuición y experiencias del pasado
- Ejercía micro gerencia
- Usaba su poder y autoridad para asegurarse que los empleados trabajen bien
- Su enfoque era hacia resultados, no al proceso
- Sus planes eran de corto plazo
- Tenía poca confianza a los empleados
- Creía que si delegaba la universidad tendría un ambiente participativo
- Su imagen era de ser duro, fuerte y rápido
- Tenía constantes reuniones con la dirección universitaria y con funcionarios y representantes externos
- Dedicaba gran parte de su tiempo y energía afuera de la universidad para mejorar la imagen y conseguir recursos y apoyo

A través del tiempo el Rector cambió y se implicó directamente con el programa de calidad. Participó en actos de reconocimiento de los participantes, lideró un equipo, presentó su filosofía de gestión en actos universitarios y congresos, influyó a los miembros de la dirección del campus y apoyo con recursos a la OQA.

A medida que el líder se implica con el programa y demuestra su compromiso, se puede aplicar el principio de cascada. Los directivos medios, ante la actitud de sus jefes, a menudo eran reacios a constituir equipos por su cuenta porque que no estaban convencidos del compromiso de la organización con la Gestión de Calidad y no estaban dispuestos a asumir riesgos a nivel individual.

El compromiso del Rector influyó directamente la actitud de estos directivos. Por lo tanto, el desafío consistía en ayudar a la dirección a vincular el proceso de Gestión de Calidad a sus ámbitos de responsabilidad para que así pudieran demostrar de forma visible su apoyo al trabajo de los equipos.

He oído un dicho que: “Líderes ven lo que es necesario e inspiran a otros a tomar acción para efectuar cambio.” En esas palabras esta la clave de la definición de liderazgo. El líder de una organización debe preocuparse sobre el entorno, debe establecer valores personales y demostrarlos con consistencia, debe rodearse con personas que compartan esos valores y que estén dispuestos a cambiar sus estilos y filosofía de gestión. Uno de los aspectos mas importantes, es el dar mensajes consistentes, comunicar a los consejos de gobierno universitario la importancia y el impacto de la Gestión de Calidad y tratar de asegurar el seguimiento del esfuerzo aún después que el Rector termine su plazo.

Etapas de transformación organizativa

La literatura identifica varias etapas en la transformación cultural de organizaciones reconociendo que la duración y orden pueden variar entre ellas. En la implantación de un programa de calidad hay cuatro etapas:

1ª Etapa: Crear la conciencia en la comunidad universitaria sobre los conceptos y oportunidades de la Gestión de Calidad y ofrecer cursos de formación a todos los niveles de la organización.

2ª Etapa: Crear equipos pilotos, establecer un programa de cursos de formación y de apoyo a los equipos, desarrollar programas de reconocimiento y diseñar procesos de comunicación. Durante esta etapa los líderes de la organización deberían evolucionar desde un sentido de conciencia a uno de compromiso. Ellos deberían apropiarse de los principios de calidad en sus actividades profesionales y personales.

3ª Etapa: La organización refleja la nueva cultura con cambios en la infraestructura, el establecimiento de mas equipos, con un estudio de la propia misión y las normas de la universidad. El compromiso de los líderes es claro y se implantan cambios consistentes con la Gestión de Calidad en los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos.

4ª Etapa: Los principios de la Gestión de Calidad están integrados en la organización e influyen procesos de gestión de recursos financieros, recursos humanos, evaluación y planificación estratégica.

Es imposible de pronosticar cuanto tiempo tomará para la transformación de la organización, pero en base con otras experiencias estamos seguros que tomará bastante tiempo. El cambio cultural de un organización es un proceso sistemático y lento.

Plan de acción para el despliegue

Aunque es muy importante que los líderes demuestren interés y compromiso en la implantación del programa de calidad, la continuidad y éxito dependen también de los siguientes factores:

- Los planes deben incluir la implicación de los profesores en asuntos que afectan directamente a sus esfuerzos diarios: la enseñanza y la investigación. Los individuos implicados en la coordinación de los esfuerzos de calidad deben identificar antes de nada profesores clave que tengan reconocimiento e impacto institucional. Esos profesores deben en primer lugar familiarizarse con la teoría y la práctica de la Gestión de Calidad. Luego, deben implicarse en la planificación del despliegue del esfuerzo de calidad y deben proporcionar consejo sobre los objetivos. El profesorado ofrece continuidad, mientras que el liderazgo, a menudo, no lo puede garantizar.
- Se debe diseñar un programa educativo con los siguientes objetivos:
 - ✓ Proporcionar un entendimiento general a los miembros de la comunidad de la universidad sobre los conceptos, modelos y herramientas de la Gestión de Calidad.
 - ✓ Preparar y proporcionar un foro para que los líderes académicos y administrativos lleguen a apropiarse de la nueva filosofía de gestión y no sólo sean observadores del proceso de cambio.
 - ✓ Preparar a aquellos implicados en la creación, apoyo y trabajo de los equipos de mejora de la calidad.
 - ✓ Uno de los errores más comunes es de comenzar rápidamente tras un curso básico sobre la Gestión de Calidad. Con entusiasmo y voluntad se establecen equipos de mejora y comienza la tortura. Sin un programa de formación nadie está preparado a trabajar en forma sistemática y ágil. La ignorancia lleva a la frustración y ésta resulta en la conclusión que la Gestión de Calidad no funciona en las universidades.
- Se debe establecer un pequeño número de equipos de mejora de la calidad durante la fase inicial para probar y adquirir experiencia. El impacto del trabajo de esos equipos debería convertirse en el vehículo para captar la atención y conseguir la implicación de otros en la organización. Por ejemplo, en la UPV/EHU establecimos en el otoño de 1997 cinco equipos pilotos en cinco centros. En Junio 1998 celebramos el Día de la Calidad y los cinco equipos describieron sus trabajos y resultados. Las reflexiones de los equipos nos permitieron mejorar los procesos de formación y apoyo y dieron ánimo a otros centros.
- Se debe prestar especial atención al desarrollo de un plan para integrar la evaluación, la planificación, la gestión de recursos humanos y el programa de calidad.
- El líder y la dirección deben desarrollar un plan de sucesión para asegurar la continuidad del esfuerzo. En los EE.UU. la continuidad se puede asegurar si el proceso de búsqueda y selección de un Rector incluye como criterios el conocimiento y el compromiso con los valores de la Gestión de Calidad. En otras universidades donde se eligen a los líderes por medio de procesos políticos es más difícil facilitar la continuidad, pero eso no debería impedir el establecimiento de criterios relacionados a la Gestión de Calidad. En una universidad catalana un candidato a Rector propuso como parte de su campaña un plan de calidad. Hoy es Rector y la universidad es uno de los líderes en este tema.

- Se puede considerar la utilización de modelos, como ISO, EFQM (en Europa) y Malcom Balridge (en los EE.UU.), pero es necesario entender el propósito, la utilización y el ritmo de cada uno. La imagen y la imitación no son razones adecuadas para intentar aplicar esos modelos. En todo caso, estos modelos no se deberían utilizar hasta después de dos o tres años del comienzo del programa de calidad.
- Las universidades deben aprovecharse del conocimiento y experiencia logrados en otras organizaciones (educativas y de otro tipo). Los buenos modelos y las buenas experiencias ayudarán a lograr una perspectiva sobre el impacto potencial. Inicialmente es aconsejable contratar asesores externos, pero, a largo plazo, la universidad no debería depender de esos servicios.

III. Claves para el éxito

Las experiencias de casi todos los equipos, incluidos los que han tenido “éxito”, nos han ayudado a identificar las condiciones que deben existir para posibilitar un proceso sistemático que resulta en mejoras.

En organizaciones que tienen la voluntad de cambiar su cultura y que tienen la intención de adoptar la filosofía de Calidad encontramos que todos los implicados están aprendiendo a la misma vez. Los miembros de equipos y los que lideran la organización tienen que aprender no solo nuevas técnicas y modelos, sino también tienen que aprender a trabajar de una manera diferente. No es fácil y se van a cometer errores. El cambio de modelo de gestión es difícil y requiere paciencia y reflexión.

La creación de un equipo de trabajo comienza con un compromiso por parte de los líderes de la organización de adoptar la filosofía y valores de la Gestión de Calidad. Este compromiso resulta en un proceso de identificación de oportunidades de mejora y la formación de equipos. En nuestras experiencias hay cuatro funciones claves en los equipos:

- El Promotor - la persona que en la infraestructura de la organización tiene la autoridad de cambiar un proceso.
- El Líder - la persona, dueña del proceso que se va a analizar, que ayuda y guía las actividades del equipo, asegurando un trabajo en conjunto, centrado en metas concretas y en el buen uso de herramientas.
- El Facilitador - la persona que viene de otra parte de la organización; es objetiva y no es dueña del proceso; ayuda principalmente con las actividades grupales del equipo.
- Los Miembros - las personas, dueñas del proceso, que usan herramientas y modelos para analizar procesos y proponer mejoras.

La función de la dirección

1. El promotor debe estar dispuesto a recibir la formación adecuada para prepararse a apoyar el esfuerzo del equipo. Su primera demostración de su compromiso es la inversión de su tiempo para capacitarse.
2. El promotor entiende con claridad el propósito del trabajo en equipo y demuestra su compromiso en este esfuerzo.

3. El promotor prepara el encargo al equipo. La claridad y detalle incluido en el encargo tienen un impacto directo al funcionamiento del equipo. Si el encargo tiene mucho detalle y sugiere soluciones disminuye las opciones del equipo y da la sensación de falta de confianza. En el otro caso, si el encargo es muy amplio, al equipo le cuesta tiempo, confusión y angustia. La interacción entre el promotor y el líder antes de presentar el encargo formalmente al equipo resulta generalmente en un mensaje que tiene un balance apropiado.
4. El promotor está implicado en el trabajo del equipo. Aunque no participa en las reuniones, participa en una reunión inicial y describe el encargo personalmente indicando también sus expectativas y confianza. Lee las actas del equipo y comparte sus reacciones puntualmente indicando su interés y compromiso. Se reúne periódicamente con el líder y con el equipo para mantenerse informado sobre el progreso.
5. El promotor está dispuesto a implantar las recomendaciones de los equipos. Uno de los peores enemigos del trabajo de los equipos es la duda de que su trabajo no se va a tener en cuenta y que no va a resultar en un cambio.
6. La dirección apoya el concepto de “facilitación” y apoya a los empleados interesados en esa función.
7. El promotor y la dirección reconocen el esfuerzo del equipo.

El programa de formación

1. Entender los principios fundamentales para comenzar la implantación de la Gestión de Calidad.
2. Obtener el compromiso de la dirección para iniciar el programa.
3. Formar al personal clave que apoyara el establecimiento de equipos. (formar a formadores)
4. Formar a individuos que estarán implicados en los equipos pilotos (promotores, líderes de equipo, facilitadores y miembros).
5. Presentar conceptos y herramientas a la comunidad universitaria.

Los cursos deberían ser interactivos implicando a los participantes en el análisis y la discusión de los temas. Los participantes deberían trabajar en equipos utilizando un caso de estudios y herramientas, como tormenta de ideas, diagramas de flujo, y análisis de causa / efecto para reforzar el proceso de aprendizaje y para proveer estructura al diálogo. Todo los cursos deben dar oportunidades amplias para hacer preguntas y comentarios y llegar a conclusiones. Se deberían usar ejemplos de experiencias en otras universidades para ilustrar el impacto de los trabajos de equipos.

Estos son ejemplos de cursos que se pueden ofrecer en el programa de formación.

Curso para la dirección y promotores de equipos - duración: un día

Los principios de la Gestión de Calidad;
Impacto a la organización;

Medidas para iniciar el proceso de adopción;
Funcionamiento de equipos y el modelo de análisis y mejora de procesos;
El papel de los ejecutivos para apoyar el programa de calidad;

Curso para la comunidad universitaria – duración: medio día

Este curso debe modificarse dependiendo de quienes son los participantes (profesores, personal administrativo, alumnos).

Los principios de la Gestión de Calidad;
Impacto a la organización;
Funcionamiento de equipos y el modelo de análisis y mejora de procesos;

Curso para Líderes de equipo y Facilitadores – duración: 3 o 4 días

Los principios de la Gestión de Calidad;
El papel de líderes de equipo y facilitadores;
Funcionamiento del Equipo;
Modelo de análisis y mejora de procesos;
La evolución de los equipos;

Curso para Facilitadores – duración: 2 días

La función del facilitador
Análisis y reflexión sobre el trabajo grupal
Modelos de intervención y facilitación;

Taller para equipos de mejora - duración: un día

Los principios de la Gestión de Calidad;
El papel de líderes de equipo, facilitadores y promotores;
Funcionamiento del Equipo;
Modelo de análisis y mejora de procesos.

IV. Lecciones

De acuerdo con los principios de la Gestión de Calidad, la mejora continua es inherente a todas las actividades. La información sobre las experiencias con los programas de calidad se ha obtenido a través de encuestas de los participantes, a través de conversaciones con las personas que están en contacto con los equipos y por medio de la observación del trabajo de los mismos. Las lecciones aprendidas incluidas en este informe no son más que una muestra entre numerosas experiencias.

A. ¿Son claros los objetivos de los cursos de formación?

En las etapas iniciales de los programas de calidad se diseñaron cursos para garantizar que los participantes tuvieran conocimiento sobre los principios de la Gestión de Calidad, el funcionamiento de los equipos así como sobre modelos y

herramientas utilizados por dichos equipos para analizar y mejorar los procesos. La tentación era recargar el plan de trabajo de los cursos para que fueran lo más completo posible. Gracias al feedback de los participantes en estos cursos y de los miembros de los equipos se reorganizaron los cursos, limitando su contenido a la información necesaria para formar y lanzar a los equipos.

Por ejemplo, en los cursos para líderes y facilitadores, se utilizó una combinación de charlas, ejercicios interactivos y casos prácticos para que los participantes pudieran conocer cual era el papel que debían desempeñar como líderes y facilitadores. Según este método, se presentan varios temas pero sólo se analizan en profundidad unos pocos. Se trata de inculcar la idea de que es importante aprender sobre unos pocos temas bien y saber que hay más aspectos que se podrán aprender llegado el momento, lo que a menudo se denomina formación "just-in-time" (justo a tiempo JIT).

A través de los comentarios de los líderes y facilitadores aprendimos que durante el curso se aprende más cuando los participantes trabajan en grupo y que es muy valioso compartir experiencias en equipo y debatir sobre las formas de mejorar la interacción entre los grupos.

B. ¿Es necesario integrar en los cursos de formación a todos los miembros de la organización?

Algunas organizaciones imparten una formación extensa y completa para todos sus empleados. En la UIC y la UPV/EHU propusimos cursos de media jornada de duración cada mes a todos aquellos miembros de la comunidad universitaria que estén interesados en aprender algo sobre los principios básicos de la Gestión de Calidad y sobre las acciones de la Universidad para adoptar la Gestión de Calidad. Sin embargo, los cursos de formación para directivos, líderes, facilitadores y miembros de equipo se ofrecen únicamente a aquellas personas que hayan de participar en la gestión de algún equipo en un futuro inmediato. El hecho de aprender sin objetivo pierde valor con el paso del tiempo.

C. ¿Los cursos deben diseñarse para el público en general o amoldarse a audiencias específicas?

Si bien todos los cursos deberían tener en cuenta las características de los participantes, la experiencia nos muestra que aquellos que cubren los principios básicos de la Gestión de Calidad dirigidos a directivos, líderes y facilitadores, pueden ser más genéricos. No obstante, a la hora de diseñar cursos para equipos específicos se ha de prestar atención por una parte a la cultura de dicha unidad particular, y por otra a la disposición de los participantes a funcionar como miembros de un equipo así como a los asuntos de dinámica de grupos existentes en ese momento.

Por ejemplo, un equipo compuesto por personas que tienen dificultades para hablarse entre si no estará dispuesto a escuchar una charla sobre los principios de la Gestión de Calidad ni a participar activamente en una sesión de tormenta de ideas. Los ejercicios de formación de los equipos son fundamentales para superar esa incomodidad que a veces existe entre los miembros de un mismo equipo.

D. ¿Dónde deben formarse los equipos?

La opción de adoptar la Gestión de Calidad en las áreas académicas (el aula) y/o en las áreas administrativas es decisiva. Las actuaciones en el área académica dependerán de las iniciativas tomadas por los profesores a nivel individual en su esfuerzo por mejorar el proceso de enseñanza / aprendizaje, mientras que las de carácter administrativo pueden crearse por la iniciativa de la dirección.

Por mucho que en todas las universidades y centros educativos exista un núcleo de docentes que están deseando mejorar el proceso de aprendizaje, en algunas culturas organizativas se obstaculizan las iniciativas individuales o se genera un ambiente de desconfianza entre los profesores y la administración. En dichas organizaciones, sería recomendable empezar creando equipos administrativos para mejorar los procesos que afecten a los profesores en calidad de clientes. A medida que transcurra el tiempo se reconocerán los resultados positivos de la Gestión de Calidad y poco a poco el cuerpo docente se animará a participar. Por ejemplo en la Facultad de Químicas en el campus de San Sebastián de la UPV/EHU los miembros del primer equipo eran conserjes que analizaron procesos de comunicación interna. Presentaron sus resultados a la junta de la Facultad y los profesores se interesaron en el tema. El resultado fue dos equipos de profesores, uno sobre el funcionamiento de laboratorios y otro sobre seguridad.

E. ¿Quiénes deberían ser miembros de los equipos?

Las personas escogidas para ser miembros de un equipo deberían ser los dueños del proceso seleccionado. Es fundamental que todos los miembros del equipo tengan conocimientos sobre el proceso en cuestión para que puedan participar activamente en las discusiones del grupo. En un equipo se pueden incluir personas de un mismo departamento del campus o bien personas de dos o más departamentos.

Si bien los cargos que ostenten los miembros de un equipo dentro de la organización pueden ser diferentes, todos deben asumir la responsabilidad de lograr un buen nivel de efectividad en las reuniones del equipo y se espera que participen a fondo en todos los aspectos del trabajo del equipo. La selección de los miembros de un equipo se hace en función del proceso elegido y del potencial significativo de contribución personal a la mejora del proceso a lo largo de la vida del equipo.

Algunos equipos solicitaron que se incluyera un experto de otra área (por ejemplo, un programador de ordenadores). Dichos complementos únicamente tienen sentido si la persona en cuestión tiene suficientes conocimientos sobre el proceso como para hacer aportaciones en la mayoría de las reuniones. Si no es así, el experto debe ser invitado a asistir solamente a aquellas reuniones en las que se le necesite.

Algunos promotores pidieron que se formaran equipos compuestos por clientes. Este enfoque es de corte tradicional y a menudo provoca la frustración de los verdaderos dueños de los procesos. Los clientes conocen el tipo y calidad de los servicios que precisan, pero no están al tanto del detalle de los procesos seguidos para prestar dichos servicios. Los miembros de un equipo, en calidad de

dueños del proceso, están situados en la posición ideal para mejorar los procesos y tienen la obligación de conocer las necesidades y los requisitos de los clientes.

F. ¿Cómo evoluciona con el tiempo la interacción entre los miembros de un equipo?

En las etapas iniciales de la vida de un equipo, el líder a menudo juega un papel activo presentando los temas y planteando preguntas. Los miembros del equipo suelen responder y aportan feedback directamente a su líder. Existe una comunicación limitada entre los miembros del equipo y el líder puede sentirse obligado a hablar en los momentos de silencio. Con el tiempo, los papeles de líder y facilitador se van difuminando, haciéndose menos visibles y patentes.

A medida que los miembros del equipo se van familiarizando entre ellos, y gracias a la tarea que se les ha encomendado, empiezan a hablarse y el líder pasa a facilitar las discusiones en lugar de dirigir las. Los componentes del grupo toman más la iniciativa a la hora de plantear temas importantes, y los debates se centran más en las ideas que en las personas que las han suscitado. Los participantes expresan sus sentimientos más abiertamente y son menos reacios a hacer preguntas si tienen dudas sobre lo que el equipo pretende conseguir durante la reunión.

La cultura del trabajo en equipo conduce a una mayor escucha, a más comprensión y a más atención personal.

G. ¿Cuál es el impacto sobre los miembros del equipo?

Hay una correlación positiva entre el nivel de participación y el nivel de impacto. Aquellos que desean trabajar con otras personas, participan activamente y asumen riesgos a menudo ganan mucho de esta experiencia. Muchos adquieren destrezas nuevas, como un mayor nivel de escucha, una mejora en sus aptitudes de análisis y mejores técnicas de comunicación.

El crecimiento personal también se produce cuando las personas logran adquirir más confianza después de una experiencia exitosa en equipo. Por ejemplo, varios miembros de distintos equipos han decidido continuar sus estudios universitarios. Otros, al adquirir nuevas experiencias que no podrían haber tenido jamás en su que hacer diario, han mejorado en sus niveles de redacción y expresión oral.

V. Obstáculos

Los obstáculos en la aplicación de la Gestión de Calidad pueden clasificarse en dos amplias categorías. Algunos son inherentes a universidades y reflejan tradición, cultura e infraestructura. Otros obstáculos se encuentran en todo tipo de organización. Entre los obstáculos inherentes encontramos:

- Para las universidades la tradición y la cultura son determinantes significativos en la acogida y aplicación de la Gestión de Calidad. Quizás el obstáculo más importante para la aplicación de la Gestión de Calidad en universidades es que, tradicionalmente, esas organizaciones se consideraban a sí mismas

participativas. Ya que esas organizaciones están estructuradas tanto de una forma jerárquica como matricial, siempre se ha supuesto que la aportación del profesorado está presente y es efectivo. Las políticas académicas se dejan a menudo en manos de los profesores de departamentos académicos e incluso hay cierto grado de autonomía departamental en cuanto a la utilización de recursos, pero la descentralización no es necesariamente sinónimo de los procesos de participación. Las estructuras de gobierno local como las juntas de profesorado, personal administrativo y estudiantes, comisiones institucionales, de centro y de departamento y los grupos de trabajo han proporcionado un panorama de aportaciones que parece ser de carácter participativo. En la mayoría de las universidades la necesidad de demostrar responsabilidad y presiones externas de mejorar la gestión han tenido como resultado estructuras que pueden considerarse jerárquicas y muy centralizadas. Las exigencias externas tienen limitaciones de tiempo y formato y en general hay poco tiempo para obtener consenso. La reacción normal ha sido separar, y no integrar, el mundo administrativo y académico. El sector académico ha funcionado de modo semi-autónomo, proporcionando al profesorado abundantes oportunidades para comportarse de forma participativa sobre asuntos académicos, mientras la dirección se encargan del resto. En esta situación, los miembros del profesorado creen a menudo que existe un intento de restringir su papel en sus organizaciones y han desarrollado una actitud de no implicación.

- Las universidades no se sienten amenazadas ni preocupadas por su supervivencia; por lo tanto, carecen del incentivo natural para cambiar y mejorar. En los Estados Unidos hay más de 3000 mil universidades de todos tipos y la competitividad es una experiencia cada vez más común, pero la mayoría todavía no se preocupa. En España, la competencia no es una preocupación y por lo tanto no tiene nada que ver con la decisión de iniciar un programa de calidad.
- Otro obstáculo potencial para la adopción de la Gestión de Calidad es el papel e impacto de los líderes de universidades (Rectores, Presidentes, Directores). Muchos líderes emplean su tiempo y energías fuera de sus campus en esfuerzos para crear una "imagen" y para obtener apoyo legislativo, comunitario y financiero. Muchas veces dejan en manos de otros administradores, que pueden tener una visión más limitada de la organización, el liderazgo y la autoridad para llevar a cabo política. Es muy interesante que incluso si las estructuras de gobierno son muy diferentes entre los modelos de los EE.UU. y los de Europa y Latinoamérica, los problemas son similares. El modelo de los EE.UU. se caracteriza por la identificación del administrador profesional, donde los procesos de selección se parecen a menudo a los de las empresas y donde un movimiento hacia la administración define una nueva trayectoria profesional. En otros países los Rectores y Decanos son elegidos por cuerpos de gobierno representativos y formados por medio de un proceso político interno. Las posiciones de liderazgo tienen un límite temporal y muchas veces el individuo regresa a su unidad académica.
- La renovación de líderes universitarios es un obstáculo importante. En los EE.UU., donde los límites de mandato no son comunes, se ha descubierto que

la estancia media de los Rectores es inferior a cinco años. Podemos encontrar condiciones parecidas en otros sistemas educativos donde los rectores se eligen mediante un proceso político. El tiempo necesario para efectuar un cambio cultural y la carencia de estilo y continuidad filosófica en posiciones clave de liderazgo dificulta que la Gestión de Calidad se adopte con éxito.

- Aunque muchas universidades han desarrollado informes que describen sus misiones institucionales, éstas no se han convertido en el punto de reunión para que el profesorado y el personal administrativo compartan objetivos y visiones institucionales. Los miembros del profesorado son básicamente individualistas y tienden a limitar su lealtad y compromiso a sus programas y unidades académicas. Su sentido de la lealtad hacia la institución está limitada por su percepción de falta de lealtad desde arriba. Sin acciones específicas de encuentro y unificación no hay políticas comunes.
- Se hacen peticiones diversas y a veces conflictivas al profesorado. Enseñan, investigan, son miembros de comisiones institucionales y proporcionan servicios a la comunidad. Muchas veces, sus actividades e intereses profesionales les alejan de sus clientes principales, los estudiantes. Para confundir más las cosas, oyen afirmaciones sobre la importancia de la docencia y el aprendizaje y, pero se les reconoce y premia mayormente por publicar e investigar.
- Es irónico que las universidades, cuya función básica es el desarrollo de los recursos humanos, pongan, en general, un énfasis mínimo en el desarrollo profesional de sus propios empleados. Eso afecta a la pericia y la eficacia de los trabajadores pero, lo que es más importante, influye en sus actitudes, ya que esa falta de atención se convierte en otro indicador de ausencia de compromiso institucional de aquellos que heredan responsabilidad sobre otros.
- Parece que no está claro quiénes son los clientes, sean internos o externos. La dirección está presionada por burocracias externas que imponen reglas y formas. Esas condiciones se reflejan en toda la institución, limitando su flexibilidad y creatividad. Las preocupaciones prioritarias son maximizar la adquisición de recursos, mejorar la imagen institucional y minimizar las críticas, y no necesariamente servir a los clientes internos y externos de la institución.
- Parece que hay una incongruencia entre los propósitos de la evaluación y los de la mejora de la calidad. En muchas universidades hay dos organizaciones separadas con objetivos independientes. En la UIC no había contacto entre la oficina de Avance de la Calidad y la Unidad de Evaluación. En la UPV/EHU, antes de establecer la Cátedra de Calidad, se hablaba de una “cultura de evaluación”, pero eso se ha desplazado hacia una “cultura de mejora de la calidad” con el diseño de un plan de calidad que ha comenzado a integrar la Unidad de Evaluación y la Cátedra de Calidad bajo una misión común.
- Hay una clara resistencia hacia modelos y filosofías de gestión que proceden de otros sectores de la economía o de otros países. A menudo, se considera la terminología extraña, ofensiva y sin relevancia para el funcionamiento de la universidad. Algunos rechazan los esfuerzos de mejora de la calidad porque creen que ha llegado a ser un culto más que una nueva filosofía de gestión.

Entre los obstáculos compartidos con otras organizaciones encontramos:

- Se ha escrito mucho sobre el éxito y el fracaso de la Gestión de Calidad. El pesimismo sobre la Gestión de Calidad ha proporcionado una oportunidad para que asesores que defienden nuevas técnicas introduzcan su última solución mágica. Las empresas y algunas universidades han reivindicado con afán la introducción de nuevos métodos de gestión. Los estudios han demostrado que las compañías, inducidos por los asesores, han utilizado en los últimos años casi 1.000 enfoques diferentes para mejorar la calidad.

Entre los modelos y técnicas más populares están:

- Mejora Continua de la Calidad-Esfuerzos de equipos de empleados que analizan y mejoran los procesos teniendo en cuenta las opiniones de los clientes sobre los productos y los servicios.
- Reingeniería de los Procesos-Intentos de rediseñar de forma radical los procesos para aumentar la calidad y agilidad del servicio, a la vez que se reducen los costes.
- Comparación de parámetros-Procesos utilizados para comparar los costes y efectividad de las operaciones de una institución con los de otras instituciones.
- El Método Ejemplar, (Benchmarking)-Procesos utilizados para identificar los métodos más rentables utilizados por otras organizaciones para llevar a cabo un proceso o proporcionar un servicio y adoptarlos para cubrir las propias necesidades.
- La adopción de modelos organizativos holísticos para asegurar la calidad (certificación ISO) o para evaluar su condición según principios basados en la calidad (EFQM y premios Malcolm Baldrige) pueden convertirse en obstáculos potenciales para un esfuerzo de calidad global. La certificación ISO, influida por el interés británico sobre los estándares, ha tentado a las universidades y otras organizaciones educativas de Europa a conseguir la certificación centrándose en diseñar "sistemas de calidad". Muchas veces la motivación es la imagen que se logra con la certificación, pero el coste potencial es el de no prestar atención a la necesidad de crear una cultura organizativa necesaria para mantener los estándares de calidad. Los modelos de evaluación EFQM y MB son para algunos herramientas complicadas y tienen la posibilidad de crear situaciones conflictivas si se utilizan como parte de un plan de calidad bien organizado. En realidad estas herramientas pueden ser de gran ayuda para que la organización prepare un plan de despliegue y para que identifiquen los indicadores fundamentales necesarios para medir el rendimiento de la organización.

VII. Ejemplos de equipos de mejora

Los siguientes ejemplos representan el trabajo de los equipos pilotos en la UPV/EHU. Los promotores describieron el encargo y nombraron al líder del equipo. El promotor y el líder nombraron a los miembros del equipo y la Cátedra de Calidad recomendó el facilitador. Después del curso de formación, cada equipo eligió su nombre y sus normas de trabajo.

Equipo del Vicerrectorado 'BAI ESAN' (compuesto por personal administrativo y servicios - PAS)

El encargo asignado a este equipo consistió en mejorar la atención a los usuarios del Vicerrectorado, tanto los que se comunican por teléfono como los que acuden personalmente al edificio.

Propuesta de mejora

- 1) Atención telefónica - elaboraron un protocolo de actuación acerca de:
 - a) recepción de llamadas,
 - b) realizar llamadas al exterior,
 - c) atención a segundas llamadas
 - d) desvío de llamadas
 - e) transferencias
- 2) Atención a las visitas-Propusieron crear la oficina de atención al cliente para atender dudas, sugerencias, quejas, manifestadas por teléfono y en buzones de sugerencias de los centros.
 - a) esperas-habilitar zonas de espera en las plantas 0 y 1
 - b) protocolo de actuación con las personas que esperan
 - c) atención al público en mostrador. Se propone un protocolo de pautas para evitar las interrupciones en la atención.
- 3) Reorganizaron el orden de la información del tablón de anuncios
 - a) propusieron que una sola persona canalice la información del tablón retiraron del tablón carteles y propaganda, habilitando un espacio adecuado para este tipo de información.

Equipo de la Escuela Universitaria de Enfermería 'KALERIZA' (compuesto por profesores)

El encargo recibo por este equipo de calidad es la mejora de la tutorización por parte de los profesores de la formación intra-hospitalaria del alumno de enfermería.

Propuesta de mejora

- 1) Elaboraron unos criterios de evaluación de las prácticas clínicas
 - a) El equipo elaboró un cuestionario estandarizado que recoge información por medio de diversos indicadores que sirven para evaluar formación intra-hospitalaria de cada alumno.
- 2) Mejoraron las tutorías de venias
 - a) Realizaron una presentación de la tutoría en la escuela. Los temas a abordar en esta entrevista incluyen: presentación del tutor, características de la unidad donde se realizarán las prácticas, análisis de objetivos, información sobre la figura de venia, y criterios de tutorización.

- b) Organizaron reuniones alumno / venia.
 - c) Determinaron los objetivos de cada visita.
- 3) Mejoras relativas a la organización
- a) Sugirieron al departamento la puesta en marcha del perfil de venia.
 - b) Propusieron impartir a las venias el curso de capacitación.
 - c) Confeccionaron un contrato de colaboración.
 - d) Recomendaron la preparación de un dossier común alumno / venia.

Equipo de la Facultad de Informática 'Dr. LIVINGSTON' (compuesto por profesores y PAS)

El encargo recibido por este equipo fue mejorar la gestión de la documentación asociada a los alumnos del tercer ciclo. El equipo se centró específicamente en la gestión de matrícula a los cursos de doctorado.

Propuesta de mejora

- 1) Divulgar los programas de doctorado
 - a) Elaboraron un póster sobre los programas de doctorado del Centro y sus responsables, para difundirlos entre los estudiantes de 5º curso
 - b) Realizaron una charla divulgativa sobre el doctorado a los alumnos de 5º curso.
- 2) Modificar del impreso de pre-inscripción a los cursos de doctorado
 - a) Modificaron las instrucciones del proceso de inscripción, añadiendo referencias a la Guía de oferta de cursos de doctorado.
 - b) Propusieron coordinar las fechas de pre-inscripción con las fechas en que los alumnos pueden disponer de las notas académicas.
- 3) Elaborar un protocolo del proceso de matriculación
 - a) Elaboraron un protocolo del proceso de pre-inscripción del proceso de matrícula, que incluya:
- 4) Completar la información sobre los cursos.
 - a) Elaboraron por parte de cada departamento del centro un folleto sobre los cursos de doctorado.

Equipo de la Escuela Universitaria de Ingeniería 'McGYVER' (compuesto por PAS)

El encargo que motivó la formación de este equipo ha sido la mejora de los procesos de mantenimiento general del centro.

- 1) Mejoras de organización
 - a) Crearon un grupo responsable del mantenimiento del centro, formado por el administrador, el encargado del mantenimiento y los porteros mayores, más otro personal interno y externo

- b) Hicieron publicidad de la existencia de este grupo, para que pueda canalizar las demandas y avisos sobre desperfectos que sean observados por cualquier miembro del centro.
- 2) Mejoras de planificación y procedimiento
 - a) Elaboraron una ficha de mantenimiento, cuyo objetivo es conseguir datos acerca del desperfecto o avería encontrada, que permita una evaluación posterior de la misma, y donde queden registradas las actuaciones (y sus fechas) realizadas, así como los importes de gastos, y otros datos.
 - b) Elaboraron un proceso de canalización de partes y avisos relacionados con el mantenimiento, desde su recepción en conserjería, confección de la ficha hasta la realización de las acciones pertinentes.

Equipo de la Facultad de Químicas 'CHEMI-KAL' (compuesto por PAS)

El encargo que motivó la formación de este equipo fue mejorar la organización del centro de información. Este encargo se concretó en el tema siguiente: mejorar la información al cliente externo e interno.

Propuestas de mejora

- 1) Utilización del correo electrónico
 - a) Desarrollaron un sistema de envío de información por medio del correo electrónico, de acuerdo a un sistema propuesto por el equipo.
- 2) Acondicionamiento del área de trabajo del personal del Centro de Información
 - a) El equipo hizo diversas propuestas acerca del acondicionamiento del lugar del trabajo, como cambiar la ubicación del reloj, de los tableros, de los guardas, etc.
- 3) Disponibilidad de herramientas de trabajo y de cursos de formación
 - a) Propusieron la compra de una impresora, la disponibilidad de materiales e información (planos, guías, etc.), añadir una nueva línea telefónica con llamada de espera y recibir formación en atención al cliente.

VIII. Conclusiones

Podemos aprender mucho sobre la Gestión de Calidad a través de la literatura y la participación en congresos, pero la información más valiosa nos la da la experiencia. He participado en equipos de mejora como líder, facilitador, promotor y miembro para adquirir conocimiento de primera mano sobre aspectos tales como organización y funcionamiento de un equipo, dinámica de grupos, herramientas y modelo de mejora de procesos. La mejor forma de aprender es tomando parte en el trabajo de equipos y enseñando.

El primer paso para crear una "cultura de calidad" es de desarrollar una visión. Después se deben tomar las medidas necesarias para concienciar a la comunidad universitaria y crear mecanismos de feedback que proporcionen

información útil y constructiva. Una actitud abierta, la receptividad ante las críticas y el deseo de cambiar continuamente son esenciales para todos aquellos que evolucionen en el mundo de la Gestión de Calidad.

Notas

¹ Robert S. Winter, Ph.D., regreso a los EE.UU. para establecer la empresa de asesoría “Catalyst for Effective Change” después de, finalizar un contrato por dos años y medio en el Universidad del País Vasco como Catedrático y Director de la Cátedra de Calidad. Anteriormente, el Dr. Winter trabajó en la Universidad de Illinois en Chicago como Canciller Asociado para el Avance de la Calidad (Quality Advancement) con la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar y facilitar la adopción de la Gestión de la Calidad en la propia universidad.

Las experiencias del Dr. Winter le han dado numerosas oportunidades para introducir en los Estados Unidos, Canadá, Europa y América Latina conceptos de la Gestión de la Calidad y la Gestión del Cambio a organizaciones sin lucro y gubernamentales; para planificar, coordinar y facilitar procesos de planificación estratégica; para ayudar en la planificación y la implantación en organizaciones la filosofía de la Gestión de la Calidad; y para asesorar a directivos y ayudarles a organizar y motivar sus recursos humanos. El Dr. Winter ha escrito el “Manual de Trabajo en Equipos” (editorial Diaz de Santos) y capítulos de libro y artículos sobre planificación y sobre sus experiencias con la Gestión de la Calidad en organizaciones educativas.

Si desea ponerse en contacto con el Dr. Winter escríbale a winterrsw@yahoo.com

* University Of Illinois Chicago. E-mail: winters@gmail.com

Referencias Bibliográficas

- DEMING, E., (1986) *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- KOTTER, J. P., (1997) *El Líder del Cambio*, McGraw-Hill, México.
- SENILLE, A., (1997) *Calidad y Liderazgo*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- SEYMOUR, D., (1995) *Lessons for Improving Quality and Productivity in Higher Education*, American Council of Education, Oryx Press.
- WALL B., SOLUM R., SOBOL M., (1995) *The Visionary Leader*, Prima Publishing, Rocklin, California.
- WALTON, M. (1986) *The Deming Management Method*, New York, New York Putman.
- WINTER, R. (1991) *Overcoming Barriers to Total Quality Management in Colleges and Universities en Total Quality Management in Higher Education*, ed. Sherr, L. y Teeter, D. New Directions for Institutional Research Number 71, Jossey Bass Inc. Publishers.
- WINTER, R. (1993) *On Your Mark, Get Set, Go! en Pursuit of Quality in Higher Education: Case Studies in Total Quality Management*, ed. Teeter, D. y Lozier, G. New Directions for Institutional Research Number 78, Jossey Bass Inc. Publishers