

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5300 S. DICKINSON DRIVE

CHICAGO, ILLINOIS 60637

PHYSICS 321
EXERCISES
CHAPTER 1

EQUIPOS DE TRABAJO Y CALIDAD DOCENTE UNIVERSITARIA

Guil Marchante, Concepción

Orihuela Gallardo, Francisca

Sánchez Pérez, José

Escuela Universitaria de Relaciones Laborales

Universidad de Cádiz

RESUMEN

Este trabajo pretende explorar el potencial de los equipos de trabajo en la calidad de la docencia universitaria. Para ello, antes que nada, se presentan los beneficios de las organizaciones que adoptan esta figura como principal unidad operativa; luego se aborda el concepto. Más tarde, son examinadas las conexiones entre equipos de trabajo y calidad, y finalmente, se intenta relacionar la docencia universitaria con la calidad a través de los equipos de trabajo.

ABSTRACT

This work seeks to explore the possibilities of teamwork in quality University education. We, first of all, present the benefits of the organizations which adopt teamworks as a main operative unit; then, we analyze the concept. Next, we examine the connections between teamwork and quality, and, lastly we try to connect University education with quality concept through work teams.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas los países desarrollados han experimentado grandes cambios y su ambiente, estable y predecible no hace mucho, se ha tornado hipercompetitivo generando una retardada transición, en el umbral del siglo XXI, a la economía del conocimiento.

Este complejo y cambiante entorno, propiciado por la revolución tecnológica y la globalización, se caracteriza por la eliminación de los límites de las empresas, la cada vez menor diferencia entre empresas industriales y de servicios, los mayores avances en logística, diseño y comunicación por ordenador y la también mayor apertura a mercados globales (Hitt, et al, 1998). Como consecuencia de todos estos cambios emerge una necesidad creciente de ampliar y desarrollar los conocimientos y la formación de los individuos.

Y es ahí donde la Universidad, que tiene como misión promover el desarrollo científico (investigación) y la formación de profesionales y aumento del nivel cultural de la sociedad (transmisión del conocimiento) (Ortega y Gasset, 1982), se presenta como el mayor agente de crecimiento económico (The Economist, 1997).

No sólo son los jóvenes los demandantes de una mayor y mejor formación universitaria (Clark, 1998). Adquirir una formación de postgrado, realizar estudios de tercer grado, actualizar los conocimientos profesionales, por propia satisfacción personal o por el deseo de lograr una mayor conexión con la vida social y económica, son algunas de las razones que empujan a los no tan jóvenes a regresar a la universidad (Calvo, 1997).

Pero la sociedad no sólo está demandando más formación superior, lo que ha provocado el fenómeno de la masificación (Keller, 1998; Romero, 1996), sino que demanda, y esto es lo novedoso, una mayor calidad de sus servicios y una mayor orientación al mercado (Vilalta, 1998; Michavila, 1998a). Ello explica la gran acogida que tuvo la convocatoria del **Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades** de 1996.

Una consecuencia de la evaluación institucional, entre otras, es la mejora de la calidad (Grao y Apodaca, 1997; Michavila, 1998b; Consejo de Universidades, 1995). No obstante, las universidades no se están limitando exclusivamente a someterse a un proceso de evaluación, algunas están aplicando otras herramientas, propias hasta recién del ámbito empresarial, como la planificación estratégica (Grao y Apodaca, 1997; Vilalta, 1998; Solá, 1998) o la gestión de calidad total (Grao y Apodaca, 1997).

UTILIDADES Y CONCEPTO DE EQUIPO.

En este final de siglo ha alcanzado enorme popularidad el vocablo <<equipo>> o <<equipo de trabajo>>, llegando incluso a convertirse en una especie de obsesión tanto entre teóricos como consultores de recursos humanos (Price, 1997). El motivo que subyace no es otro que la relación directa que se le supone con aspectos ciertamente anhelados por toda organización, como competitividad (Alfárez, 1996; Sherman, Bohlander y Snell, 1996), calidad (Ferris y Buckley, 1996: 408; Burke, 1995; Maginn, 1995; Ramsay, 1996; Sherman, Bohlander y Snell, 1996), satisfacción (Alfárez, 1996; Maginn, 1995), cultura (Alfárez, 1996), flexibilidad (Ramsay, 1996; Wilkinson y Oliver, 1996), implicación (Bernardin y Russell, 1993; Dessler, 1994; Ferris y Buckley, 1996; Ramsay, 1996; Sherman, Bohlander y Snell, 1996), etc. Es por ello que se ha convertido en un concepto que goza de las simpatías de la comunidad científica que lo trata, al tiempo que le augura un futuro prometedor (Drucker, 1988; Ferris y Buckley, 1996; Williams, 1996).

Estas envidiables íntimas relaciones justifican la extraordinaria profusión del término <<equipo>> en la literatura específica del área de conocimiento de Organización de Empresas. No obstante, el consenso respecto a este concepto dentro de la propia comunidad académica no existe; es decir, los criterios manejados por los autores difieren sensiblemente entre sí. Además, las delimitaciones conceptuales halladas adolecen de las dosis de claridad y precisión deseadas con las que preservar la exactitud en la pretendida transmisión de conocimientos que acompaña todo trabajo académico, ya sea divulgativo o de investigación.

Un análisis de las definiciones encontradas permite inducir un patrón, según el cual los autores parten de un concepto más global, generalmente el grupo, al cual aplican uno o varios criterios singulares de división, con los que se supone logran aislar su idea de equipo.

Estos criterios diferenciadores de los equipos normalmente están referidos a su menor tamaño (Gómez-Mejía, et al, 1995; Katzenbach y Smith, 1993), a su carácter formal (De Cenzo y Robbins, 1996), a la asunción y consolidación de un compromiso común (Gómez-Mejía et al, 1995; Katzenbach y Smith, 1992), al liderazgo compartido (Gómez-Mejía et al, 1995; Katzenbach y Smith, 1993), a la dependencia funcional (Alfárez, 1996), a las habilidades complementarias que aportan sus miembros (De Cenzo y Robbins, 1996; Gómez-Mejía et al, 1995; Katzenbach y Smith, 1993; Mondy y Noe, 1996), a la existencia

de procesos sinérgicos (Alférez, 1996; Moreno y González, 1997); y, en definitiva, al estadio evolutivo alcanzado (Bolman y Deal, 1992).

Hatzenback y Smith (1993) diferencian los conceptos grupo y equipo con base en el liderazgo compartido del segundo y la existencia de una dirección unipersonal en el primero.

Maginn (1995) delimita este concepto a partir de la coexistencia de tres características: propósito común, trabajo en colaboración y beneficio individual. Este último componente ayuda a comprender el mecanismo de formación voluntaria de los equipos, pues junto al objetivo del grupo aparece el objetivo individual que el integrante del equipo persigue.

Auken (1997) realiza un ensayo similar prácticamente con idénticos resultados, aunque denominaciones distintas (dependencia, responsabilidad y recompensas); la única diferencia estriba en que este autor añade un ingrediente adicional al cóctel: el empowerment, entendido como la combinación de delegación y capacitación para la autogestión del equipo. Otra pequeña diferencia estriba en la delimitación de las recompensas, contemplando también los beneficios individuales de índole psico-sociológicos que el equipo reporta a sus integrantes.

Para deshacer esta confusión entre grupo y equipo Williams (1996) propone dos criterios: dependencia, entendiendo por tal las dificultades existentes para que un miembro del equipo alcance sus objetivos sin la colaboración de los restantes miembros; y comunalidad, o aceptación e interiorización del objetivo colectivo por encima de los puramente individuales. Basándose en ellos, este autor señala que los equipos se caracterizan por presentar mayores dosis de ambas cualidades con respecto a los grupos.

La cuestión última consiste en apostar con la mayor precisión posible por una definición que sea congruente con las matizaciones anteriores. Puede entonces considerarse equipo todo grupo, cuyos integrantes se implican activamente en la consecución de los objetivos definidos para el colectivo al menos con la misma intensidad que lo hacen para los respectivos individuales. Y que conocen e interfieren en el trabajo de sus colegas, contribuyendo al establecimiento y consolidación de procesos sinérgicos

EQUIPOS DE TRABAJO Y CALIDAD

Es incuestionable que los esfuerzos de cualquier organización pasan por asignar roles más amplios a sus empleados, y por nuevas maneras de estructurar sus tareas para equipar y organizar una fuerza de trabajo que permita una mejor comprensión de los procesos (Evans et al, 1997). Se hace necesario construir una cultura en la que todos los empleados reflexionen sobre la forma de mejorar el servicio a su cliente, interno o externo; en definitiva, superar la organización de Taylor. En este sentido, el factor humano juega un papel fundamental, asumiendo mayor protagonismo y reconociéndose paralelamente, la superioridad del equipo de trabajo como unidad operativa frente a la individualidad del factor humano (Caudron, 1995).

La Gestión de Calidad Total enfatiza precisamente la importancia del enfoque de equipo y la participación, ya que es beneficioso para conseguir una diversidad de opiniones y perspectivas, así como para conseguir que los empleados se involucren más con los objetivos organizativos. En un ambiente de calidad total, que se asocia con la resolución de problemas y el mejoramiento continuo de procesos, es importante promocionar ideas

altamente creativas e innovadoras. Estos equipos son importantes porque una única persona, o un solo departamento, raramente controla o entiende un proceso completo (Population Reports, 1998).

El equipo de trabajo se caracteriza a partir de las habilidades complementarias que reúnen y aportan sus componentes, incrementando el potencial para la resolución de problemas (Boehnke et al, 1997); si bien, un alto rendimiento del equipo requiere una serie de habilidades sociales (comunicación, compromiso, cambio de comportamiento y continuo feedback) no siempre presentes. La diversidad es vital para la salud a largo plazo de la compañía, pues es fuente de innovación del todo compatible con una visión compartida. Uno de los aspectos de los equipos de trabajo es, precisamente, la diversidad y la visión compartida. Como señala Senge (1998), un equipo es un equipo cuando el grupo comienza a comprenderse y aprende a trabajar productivamente juntos.

No se puede negar que si los empleados se comunican, se apoyan y se ayudan en sus cargas de trabajo, las empresas verán espectaculares incrementos de calidad, productividad y eficiencia, (Pope et al, 1996). Las interacciones entre los miembros del equipo se concentran en mejorar el sistema humano que es necesario para el alto rendimiento y resultados de calidad de un equipo (Glacel, 1997). Cooperación interna para la competencia externa.

Asimismo, un ambiente de calidad total exige un alto grado de confiabilidad y consistencia en el desempeño, así como la verificación y el control mediante normas uniformes de desempeño. Con la utilización de equipos, los miembros ganan tanto en competencia como en confianza y responsabilidad. La habilidad para hacer tareas crece, de forma que hay posibilidades de realizar una gama más amplia de actividades, lo que produce una mayor satisfacción. Se trabaja de una manera más relajada e interdependiente. Cada miembro del equipo sabe que tiene algo de valor que ofrecer, esto favorece la comunicación y un consentimiento de ayuda mutua. Existe una mayor conciencia de proceso, los clientes también se sienten motivados para implicarse en la actividad de mejoramiento de la calidad y destacar oportunidades para dicho mejoramiento (Evans et al, 1997). Cuando los empleados se sienten valorados agregan más valor al cliente (Zawacki y Lackow, 1998).

La organización ha de disponer de recursos, procesos y estructura adecuados para la potenciación de los equipos de trabajo, además de una implicación de la dirección que establezca las políticas adecuadas que ayuden a entender como se definen los equipos y como operan dentro de la organización, así como aclarar roles y expectativas (Pope et al, 1996).

EQUIPOS DOCENTES Y CALIDAD EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA.

Antes de ilustrar sobre las posibilidades y limitaciones del equipo como figura básica en la organización del proceso docente en la Universidad, principal aportación de este trabajo, resulta conveniente acotar la excesiva generalidad que subyace bajo este propósito.

Es por tal motivo que se presenta como primer axioma incuestionable la necesidad de elegir los criterios de selección para la constitución del equipo. Varias alternativas son posibles: por departamentos, en este caso áreas de conocimiento si las hubiere, o familias de asignaturas afines entre sí en su defecto; por centros, dada la estructura matricial

universitaria; por roles, valorando la adecuación a los papeles pre-establecidos dentro del grupo y por ubicación geográfica, criterio claramente orientado a la satisfacción personal de los miembros del equipo.

Para una correcta elección del criterio, es vital reconocer la dependencia de los equipos respecto a sus organizaciones –no en vano son éstas las que deciden engendrarlos-. Siguiendo la clasificación elaborada por **Hay Management Consulting**, a efectos de distinción entre equipos, las organizaciones son agrupadas en cuatro categorías según la cultura predominante: funcionales, de proceso, de proyecto y de asociación o network (Arraiz, 1999).

La preocupación manifestada en los últimos tiempos por tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes y la orientación iniciada por las universidades hacia la calidad, permite su ubicación dentro de las organizaciones de cultura de proceso. Por ello, los equipos docentes, investigadores o de gestión derivados adoptarían la forma de <<equipos de proceso>>. Éstos se caracterizan por tener carácter permanente y sustituir prácticamente al trabajo individual. Detrás de esta cultura está la filosofía de los programas de gestión de calidad total, tratando de enfatizar los programas de mejora continua y satisfacción del cliente. En este sentido, el equipo docente se caracterizaría por estar orientado a mejorar la calidad de todas aquellas fases que constituyen el proceso docente de un grupo determinado de asignaturas, siempre desde la perspectiva del cliente. Es por ello que los dos primeros criterios de selección son perfectamente asumibles para este propósito e incluso se admite su combinación con el diseño pre-establecido de roles.

Para alcanzar este modelo organizativo basado en equipos, de índole docente, investigadora y de gestión es preciso que la Universidad consolide el cambio cultural que inició, es decir, que abandone definitivamente las reminiscencias que aún le restan de cultura funcional. Para ello es preciso la gestión de la cultura organizativa inculcando nuevos valores, creencias, rituales y rutinas no sólo compatibles con el desarrollo de equipos; sino sujetos a éstos. Esta gestión cultural pasa por el suministro de programas de formación tanto técnicos como de habilidades sociales, vitales éstas para la efectividad de los equipos de trabajo.

Para un mejor seguimiento y mayor comprensión de nuestra aportación, la actividad docente es descompuesta en diversas etapas (Zabalza, 1999). Cada una de estas etapas será objeto de reflexión y análisis acerca de las posibilidades del equipo de trabajo en su afán por lograr mejorar la calidad.

- a) Elaboración de planes de estudio para las diferentes titulaciones. En este sentido, las últimas revisiones llevadas a la práctica han sido objeto de múltiples críticas provenientes de variados colectivos que han contrastado su ineficacia (Morales, 1996; Romero, 1996). Y todo ello a pesar de que son revisiones efectuadas por grupos de individuos con habilidades –fundamentalmente conocimientos- complementarias que podrían haber originado un sinfín de procesos sinérgicos. ¿Qué ocurre? Pues simplemente que no existe uno de los ingredientes fundamentales de todo equipo: la comunalidad (Williams, 1996). Se propone entonces como alternativa la construcción de verdaderos equipos de revisión y actualización de planes de estudio cuyos integrantes se orienten al objetivo común, superando la práctica habitual de batallas de poder interdepartamentales.

- b) **Elaboración del programa.** El programa ideal ha de incluir los contenidos básicos de la disciplina a impartir. Además es necesario evitar posibles solapamientos con otras asignaturas de la misma titulación, a la vez que se construyen puentes o nexos de unión alrededor de los conceptos nucleares propios. La implantación y consolidación de equipos docentes favorecerá la homogeneidad de la dificultad asociada con una asignatura, pues dejará de recaer sobre una sola persona esa decisión. Este propósito sugiere la construcción de equipos a partir de los criterios área de conocimiento y centro.
- c) **Metodología didáctica y selección de material de apoyo.** Se trata de decidir sobre la manera más apropiada de realizar el trasvase de conocimientos y de suministrar información complementaria para disminuir la dependencia que tiene el alumno de los apuntes y explicaciones de clase. Con ello se pretende solventar posibles errores y facilitar el aprendizaje autónomo de los alumnos. Así, la elaboración de manuales y su actualización se ve facilitada por la labor del equipo. De igual forma la consolidación de los equipos docentes generan importantes economías de escala en la elaboración y actualización del material de apoyo y en la innovación metodológica.
- d) **Incorporación de nuevas tecnologías y recursos diversos.** Las nuevas tecnologías de comunicación están revolucionando todo el panorama donde se desarrollan las actividades universitarias. Abren nuevas posibilidades a los profesores para impartir sus clases y a los alumnos la forma de buscar y acceder a la información, aspectos a potenciar y desarrollar por parte del equipo docente. Este deberá incorporar las nuevas tecnologías que mejor se adapten a la disciplina teniendo en cuenta su orientación formativa y la accesibilidad a ellas por parte de todos los alumnos.
- e) **Atención al alumno.** Una docencia de calidad pasa por una atención más personalizada al alumno. En este sentido, el equipo evita las pérdidas de clases o sistemas de apoyo y atención al alumnado motivadas por ausencias imprevistas porque para ello se pueden establecer sistemas de sustituciones, evitando así el efecto multiplicador de desaprovechamiento de tiempo que ocasiona el absentismo del profesorado (AURTENETXE, 1999). No en vano, uno de los pilares de la gestión de la calidad reside en la minimización del despilfarro.
- f) **Sistemas de evaluación.** Habrá que establecer unos sistemas de evaluación que sean coherentes con las fases anteriores del proceso, es decir, el estilo de trabajo: objetivos de la materia, la importancia relativa atribuida a los distintos contenidos, la metodología empleada, etc. El equipo de trabajo proporciona una herramienta de inestimable valor para alcanzar este objetivo; además, establece condiciones homogéneas de dificultad entre las asignaturas de una determinada área.
- g) **Mecanismos de revisión del proceso.** Para conseguir una mejora continua es necesario revisar los resultados y hacer propuestas de mejora. Esto supone el establecimiento de mecanismos adecuados para la obtención del feedback necesario. Según Peña (1998), presidente del **Comité de Calidad de la Universidad Carlos III**, los mecanismos de revisión se pueden centrar en tres dimensiones: la efectiva impartición de las clases, el grado de satisfacción del alumno y el grado de aprendizaje logrado. Según los principios de la calidad todo lo que se pretende mejorar, en este caso la docencia, ha de ser objeto de medición y tratamiento estadístico. El equipo docente debería revisar cada cierto tiempo, que no forzosamente ha de coincidir con el curso escolar, la labor

realizada y aplicar técnicas de Benchmarking entre sus miembros buscando la mejora continua, implantando cambios en las asignaturas o grupos con peores resultados y tratando a la vez de hallar las causas explicativas de los mismos. El mero hecho de tomar las decisiones en equipo favorece la innovación. También permite la elaboración de cuestionarios de medición de la satisfacción de los alumnos perfectamente compatibles entre sí.

El establecimiento y consolidación de equipos docentes es una consecuencia directa de la adopción de programas de gestión total de la calidad; si bien es cierto que, como señala Winter (1998), en el ambiente universitario dependerá en gran medida de la resultante del campo de fuerzas –iniciativas a favor y aversión al cambio- de los profesores. Entre estas últimas aparecen como barrera principal la no siempre fácil coexistencia de investigación y docencia. Es más, según Asís de Blas (1997) la carga docente es una losa que perturba la labor investigadora. A esto hay que añadir la mayor recompensa dada por el sistema actual de incentivos al logro individual que al colectivo, lo que va en perjuicio de los objetivos del grupo (Grao y Apodaca, 1997).

De todas formas, a medida que se vaya consolidando la cultura de proceso es de esperar que todo el personal docente e investigador se acomode en los distintos equipos que para diversos fines se vayan construyendo.

Otros argumentos adicionales que aconsejan la apuesta decidida y resuelta por la figura del equipo como medio de alcanzar la eficacia y eficiencia en la docencia son los siguientes:

- a) El reparto de la carga de trabajo se torna más transparente y la aparición de asignaturas nuevas deja de constituir una amenaza por la carga que conlleva cuando cae bajo la responsabilidad de un solo profesor.
- b) Otra de las facetas que se pueden ver afectadas positivamente con el establecimiento de equipos docentes es la investigación, pues facilita la asistencia a congresos y movilidad del profesorado en general. Incluso ocasionalmente podrían realizarse repartos basados en ciclos superiores al año o curso escolar, lo que liberaría totalmente a alguno de sus miembros de carga docente durante ese período de tiempo.
- c) De igual forma, los equipos acometerán con mayor facilidad la realización de actividades extra-académicas o complementarias a las clases regulares. La impartición de conferencias, seminarios, jornadas, cursos, etc. contarán con un soporte organizativo rico en recursos.
- d) Las sinergias provenientes del acoplamiento en condiciones de colaboración de los recursos complementarios que aportan los miembros del equipo estarían referidas a la especialización en temas concretos de la disciplina, el dominio de lenguas extranjeras, el dominio de las tecnologías de la información y comunicación, la pertenencia a foros de debate, el conocimiento de las últimas novedades metodológicas referidas a la docencia, el tratamiento estadístico de la información, la implicación en las diversas titulaciones en las que esté presente el área y conocimiento de los perfiles pretendidos, todo ello siempre desde el prisma de la enseñanza.

REFERENCIAS

- ALFÉREZ, R. (1996). El Trabajo en Equipo. En J. BONET y J. M. ZAMORO (dirs): *El Capital Humano y la Empresa*. Coopers & Lybrand. Edición especial Cinco Días.
- ARRAIZ, J.I. (1999). *Retribuir el futuro. Guía Práctica de la Retribución en España*. Madrid: Santillana.
- ASÍS DE BLAS, F. (1997). Ponencia presentada en las jornadas Volver a la universidad: La formación permanente en la enseñanza superior. UIMP, 10-12 septiembre.
- AUKEN, P.V. (1997). Do you dare to be a team. *Supervision*. Vol.58 N° 1 Pág.8-11. January.
- AURTENETXE, E. (1999). Reflexiones y experiencias de un docente acerca de la calidad en el aula universitaria. I Simposium Iberoamericano de Didáctica Universitaria: Calidad de la Docencia en la Universidad. Santiago de Compostela. 1-4 de diciembre de 1999.
- BERNARDIN, H. John y RUSSELL, Joyce E. A. (1993). *Human Resource Management. An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill.
- BOEHNKE, Karen; DISTEFANO, Andrea; DISTEFANO, Joseph y BONTIS, Nick (1997): Leadership for extraordinary performance. *Business Quarterly*, vol. 61, N° 4.. Pág. 56-64.
- BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1992). What Makes a Team Work? *Organizational Dynamics*. Otoño. Pág. 34-41.
- BURKE, W. (1995). Organization change. *Journal of Management Inquiry*. Vol.4 N° 2 Pág.158-172. June.
- CALVO PEREZ, B.(1997): La aplicación de las nuevas tecnologías educativas en la formación continua. Jornadas Volver a la universidad: La formación permanente en la enseñanza superior. UIMP, 10-12 septiembre.
- CAUDRON, Shari (1995): Create an empowering environment. *Personnel Journal*, vol. 74, N° 9. Pág. 28-36.
- CLARK, B (1998). *Creating Entrepreneurial universities: Organizational Pathways of transformation*. Ed.: Pergamon.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995). *Programa de Evaluación Institucional de la Calidad de las Universidades*. Madrid: Consejo de Universidades.
- De CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, 5ª ed.
- DESSLER, Gary (1.994). *Human Resource Management*. New Yersey. Prentice Hall, 6ª ed.
- DRUCKER, P.F. (1988). The Coming of the New Organization *Harvard Business Review*. Enero-febrero. Pág. 45-53.
- EVANS, Mike; THOMAS, Clive y WELLS, Ray (1997). Self-managing work teams. the team members' perspective, *Total Quality Management*, Vol. 8 N° 2/3, pS60, 7p.
- FERRIS, G.R. y BUCKLEY, M.R. (1996). *Human Resources Management. Perspectives, context, functions and outcomes*. New Jersey. Prentice-Hall.
- GIACEL B. P. (1997). Teamwork's tpo ten lead to quality, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 20 N°e 1, p12, 5p, 1bw.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

- GRAO, J. Y APODACA, P. (1997). Herramientas de gestión para el cambio y la mejora institucional en la enseñanza superior. Jornadas Retos presentes y futuros de la universidad. Valencia, 16 y 17 septiembre.
- HITT, M., KEATS, B. Y DeMARIE, S. (1998). Navegating in the New Competitive Landscape. Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. Vol. 12, Nº 4. Pág. 22-42.
- KELLER, G. (1998). The new importance of strategic management at universities. Seminario Universidad. Estrategias para avanzar. Barcelona, 19-21 enero.
- KATZENBACH, J.R. y SMITH, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the Hight Performance Organization Boston*. Harvard Business School Press.
- KATZENBACH, J.R. y SMITH, D.K. (1992). What Makes a Team Work? *Organizational Dynamics*. Otoño. Pág. 34-44.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid. McGraw-Hill.
- MAGINN, Michael D. (1995). *Trabajando eficazmente en equipo*. Madrid. Abetas.
- MICHAVILA, F (1998a). Evaluación institucional para la mejora de la actividad académica. Seminario Universidad. estrategias para avanzar. Barcelona, 19-21 enero.
- MICHAVILA, F (1998 b). Algunas consecuencias de la evaluación. En *Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria*. Fundación Universidad-Empresa. Pág. 125-133.
- MONDY, R. W. Y NOE, R. M. (1.996). *Human Resource Management*. New Jersey. Prentice Hall, 6^a ed.
- MORALES, F.J. (1996). La reforma de los planes de estudio y su implantación En *Reforma y Evaluación de la Universidad*, Guillermo Quintá Editor- Universitat de Valencia. Pág. 109-122.
- MORENO, Julio y GONZÁLEZ, Coral (1997). Trabajar en equipo. En busca de la eficiencia *Revista de trabajo y seguridad social*. Nº 172, julio. Pág. 127-136.
- ORTEGA Y GASSET (1982). Misión de la Universidad y otros ensayos sobre educación y pedagogía. *Revista de Occidente de Alianza Editorial. Obras de Ortega y Gasset*.
- PEÑA, D (1998). Calidad total en las Universidades. Seminario Universidad. Estrategias para avanzar. Barcelona, 19-21 enero.
- PRICE, Alan (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. Londres. International Thomson Business Press.
- POPE, S.; EDWARDS, M. y GROVES, J. (1996). The power of guidelines, structure and clear goals, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 19 Nº 7, p56, 5p, 2bw.
- POPULATION REPORTS (1998). Principles of quality management, vol 26 Nº 3, p13, 4p. 3bw.
- RAMSAY, Harvie (1996). Involvement, Empowerment and Commitment. En Brian TOWERS (Ed). *The Handbook of Human Resource Management* Pág. 223-258.
- ROMERO, J. (1996). El modelo organizativo de la enseñanza universitaria. análisis crítico y reflexiones para un debate. En. *Reforma y Evaluación de la Universidad*, Guillermo Quintá Editor- Universitat de Valencia. Pág. 15-22.
- SENGE, Peter M. (1998). The knowledge era. *Executive Excellence*, vol. 15. Pág.15-16.
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott (1996). *Managing Human Resources*. Ohio. International Thomson Publishing. 10^a ed.

- SOLÁ I BUSQUETS, F. (1998). Calidad al servicio de la sociedad. Planificación estratégica y calidad en la Universitat Politècnica de Catalunya. Seminario Universidad. estrategias para avanzar. Barcelona, 19-21 enero.
- The Economist* (1997). Inside the knowledge factory. Vol. 345, 4 octubre 1997.
- VILALTA I VERDÚ, J.M. (1998). Dirección y planificación estratégica en la universitat politècnica de catalunya. Seminario Universidad. Estrategias para avanzar. Barcelona.
- WILLIAMS, Hank (1996). *The Essence of Managing Groups and Teams*. Prentice Hall Europe
- WILKINSON, Barry y OLIVER, Nick (1996). *Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK and USA*. En Brian TOWERS (Ed). *The Handbook of Human Resource Management* Pág. 50-68.
- WINTER, Robert S. (1998). El viaje de la calidad. Lo que he visto, oído y aprendido. Seminario Universidad. estrategias para avanzar. Barcelona, 19-21 enero.
- ZABALZA, M. (1999). Coordinadas básicas para analizar la calidad de la enseñanza universitaria. ¿Qué caracteriza al profesor y a la enseñanza de calidad? I Symposium Iberoamericano de Didáctica Universitaria. Calidad de la Docencia en la Universidad. Santiago de Compostela. 1-4 de diciembre.
- ZAWACKI, Robert A. y LACKOW Howard (1998). Team building as a strategy for time-based competition. *Information System Management*, vol. 15 N° 5, p36, 4p

LA LICENCIATURA EN QUÍMICA EN CÁDIZ Y LA HABANA ¿UNA FORMACIÓN DE CALIDAD?

Dra. Leslie Yáñez González. Facultad de Química (UH)

Dra. M^a José Muñoz Cueto. Facultad de Ciencias (UCA)

Lcda. Francisca Orihuela Gallardo. Facultad de CC.EE. y Empresariales (UCA)

RESUMEN

Tanto en Cuba como en España, las Universidades tienen una vocación irrenunciable de excelencia académica y científica, que las obliga a una mejora continua de la calidad de los servicios que prestan a la sociedad.

La calidad de la formación de los Licenciados no se logra sin cambios continuos, adecuados y oportunos, de ahí la importancia de conocer los criterios y el grado de insatisfacción con lo vigente de los distintos estamentos implicados en la calidad de los Licenciados en Química, en cuanto a su formación en los distintos aspectos académico, investigador y laboral, y llegar a conclusiones que permitan conocer qué modificaciones hacer en el proceso.

Así, este trabajo conjunto ha consistido en el estudio y análisis de la Titulación en Química en las Universidades de Cádiz y La Habana, y en la propuesta de una serie de recomendaciones dirigidas a conseguir mayores niveles de calidad en ambas titulaciones.

ABSTRACT

The universities, both in Spain and Cuba, have an aspiration of academic and scientific excellence that can never be given up. This fact obliges them to improve continually the quality of the service that they provide to their societies.

Continuous, appropriate and opportune changes are required to obtain a certain quality in the training of students. That is the reason why it is very important to know the criteria and the grade of dissatisfaction in all the stratum involved in the quality of the degree in Chemistry with what is established, regarding the training of students in different aspects such as the academic one, investigation and labour, obtaining conclusions that let us know what modifications should be included in the process.

So this report has consisted on a survey and analysis of the degree in Chemistry at the Universities of Cadiz and Havana, and the proposal of recommendations to obtain a higher level of quality in both degrees.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

En la época actual, cuando en el mundo crece de manera vertiginosa el desarrollo científico técnico, las Universidades tienen el deber y al mismo tiempo la oportunidad de formar profesionales con alto nivel de preparación y competitividad, capaces de dar respuesta a las demandas de la sociedad. Por eso las carreras universitarias tienen que brindar el conocimiento de una forma suficientemente profunda, estructurada y orgánica que permita el logro de los objetivos más estratégicos.

Cómo combinar armónicamente en una carrera eminentemente práctica como la Licenciatura en Química, el aspecto académico de transmisión de conocimientos; el investigador que implica experimentación y vivencias que entrenen a los estudiantes para pensar y resolver problemas concretos; y el laboral, sobre todo en aspectos tan vigentes