

MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS MEDIANTE GRUPOS DE TRABAJO

M^a Angeles Plaza Mejía
Directora de Calidad de la Universidad de Huelva

RESUMEN

La mejora de la calidad de la universidad no depende exclusivamente de la actuación sobre la docencia. Junto a ésta, y con la misma importancia, existen multitud de servicios que, en mayor o menor medida, interaccionan diariamente con alumnos, profesores, proveedores externos, etc. y configuran la percepción que existe de nuestras universidades. Poniendo en el punto de mira a los servicios universitarios, el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente de la Universidad de Huelva junto a Gerencia pone en marcha en Enero de 2001 un proyecto piloto, que tiene como actores a los servicios de Biblioteca, Gestión Económica, Alumnos y Publicaciones de la misma, para la constitución de grupos de trabajo. Su objetivo es fomentar una cultura de calidad y la creación de entornos para reflexionar sobre el modo en que los distintos procesos son realizados y, con posterioridad, proponer acciones de mejora.

ABSTRACT

Quality improvement does not depend, at least exclusively, on teaching. Together with it, and with the same importance, there exist several services in which teachers, students, suppliers, etc. are every day involved, and that conform the outer perception of our universities. Huelva University Quality Vicerectorate started on January 2001 a pilot proyect to create work teams and improve quality in four services: Library Services, Economic Administration, Students and Publications. Its goal is to enhance the culture of quality and to create an environment for reflection about work processes from which proposals of improvement may outspring.

INTRODUCCIÓN

El enfoque actual adoptado para la mejora de la calidad de la universidad española empieza a alinearse con las tendencias de gestión vigentes en el ámbito empresarial. Desde el II Plan Nacional de Calidad se defiende la consideración de una universidad holística, donde docencia, investigación y gestión se convierten por igual en el punto de mira.

La consideración de los variados actores que intervienen en cada uno de estos aspectos, de acuerdo con la teoría de los *stakeholders*, permite un tratamiento más amplio de los diferentes campos de racionalidad involucrados en la trama organizacional. De este modo, la actuación sobre el grupo de interés o *stakeholder* de los empleados tendrá efectos indudables sobre su propia satisfacción y, por ende, de la de los clientes universitarios.



GRÁFICO 1: Los grupos de interés (*stakeholders*) en la Universidad

FUENTE: Elaboración propia.

En base a estos razonamientos, el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente de la Universidad de Huelva, configura su plan de actuaciones armonizando evaluación, formación e innovación. El siguiente esquema sintetiza las actuaciones desarrolladas.

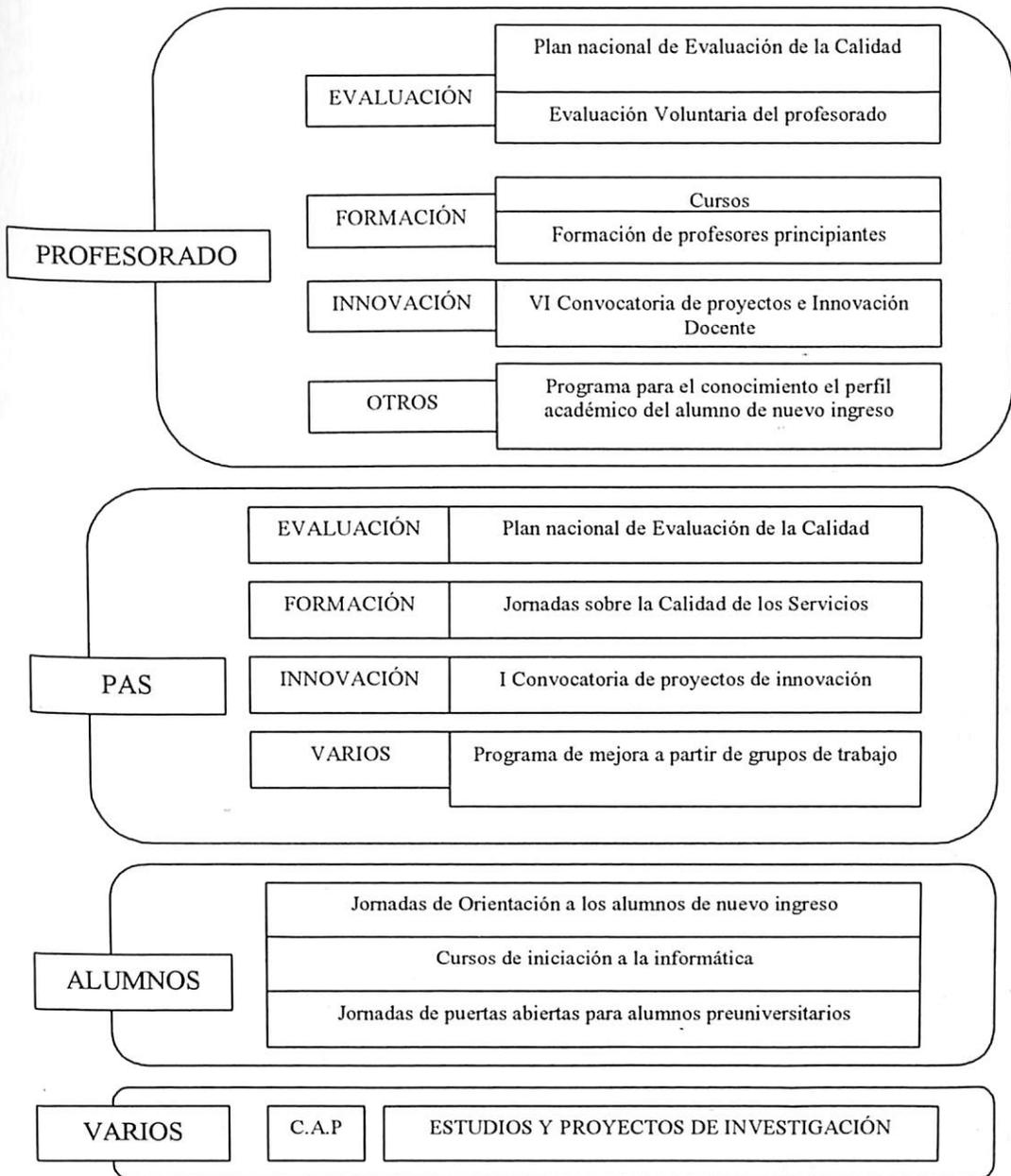


GRÁFICO 2: Plan de actuaciones del Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente de la Universidad de Huelva

Una vez expuesto el marco genérico de actuaciones de la Universidad de Huelva respecto a la calidad, centraremos la atención en la que tiene por objetivo configurar equipos de trabajo para la mejora de los servicios. Comenzaremos sintetizando en el siguiente epígrafe las motivaciones que llevaron a la elección de esta herramienta, la tipología de los equipos constituidos, el número de grupos y su composición, así como la planificación temporal de las reuniones, para en un tercer epígrafe desarrollar el esquema de trabajo seguido.

EL TRABAJO EN EQUIPO: UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA

Como afirma Robert S. Winter, Catedrático y Director de la Cátedra de Calidad de la Universidad del País Vasco, la condición más crítica para obtener una universidad eficaz es la participación de todos sus recursos humanos, y ello sólo ocurre si se establecen mecanismos explícitos para fomentarla.

La consecución de un entorno participativo dentro de la universidad debe considerarse como un medio que permite obtener de cada persona lo que ésta puede aportar a la organización, pero también como un fin en sí misma puesto que, de ser adecuadamente gestionada, permite a las personas satisfacer muchas de sus necesidades y expectativas.

Los equipos de trabajo se constituyen junto a los sistemas de sugerencias o a las técnicas de autocontrol entre otros, en mecanismos para desarrollar entornos de gestión participativos. El trabajo en equipo emerge en este contexto como una herramienta que hace posible la participación efectiva del personal de administración y servicio, independientemente de su nivel, en el proceso de mejora de nuestra universidad. Y ello, es especialmente en organizaciones que, como la universidad, tienden hacia estructuras excesivamente verticales, jerárquicas y orientadas a las funciones.

De este modo, puede afirmarse que los equipos de trabajo desempeñan dos funciones básicas: una en el ámbito individual y otra a escala organizativa.

| FUNCIONES ORGANIZATIVAS | FUNCIONES INDIVIDUALES |
|--|---|
| 1. Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad de los individuos. | 1. Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo. |
| 2. Generar ideas o soluciones nuevas o creativas. | 2. Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima del individuo y su sentido de identidad. |
| 3. Coordinar esfuerzos interdepartamentales. | 3. Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social. |
| 4. Proponer un mecanismo para resolución de problemas que requieren información y valoraciones variadas. | 4. Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de seguridad y de impotencia. |
| 5. Poner en práctica decisiones complejas. | 5. Aportar un mecanismo de resolución de problemas para los problemas personales e interpersonales. |
| 6. Promover prácticas sociales y capacitar a los recién llegados. | |

GRÁFICO 3: Funciones individuales y organizacionales de los grupos formales. FUENTE: SCHIEN, E. H. **Organizational Psychology**, 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1980, pp. 149-151.

Pero además, creemos que su constitución contribuirá, a medio plazo a:

- la clarificación de tareas y funciones;
- el desarrollo de sugerencias de cambio, y
- la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

Una vez justificada la necesidad y utilidad de los grupos de trabajo se encomienda el desarrollo de las etapas sucesivas del proceso a una coordinadora, especializada en temas de calidad, que desarrollará funciones de constitución, puesta en marcha y seguimiento del proyecto.

En primer lugar es necesario definir la tipología más adecuada para satisfacer las necesidades planteadas. La Gestión de la Calidad ha recurrido sistemáticamente a la constitución de equipos diversos, dependiendo de su composición y objetivo, lo cual ha permitido una adaptación más fiel a las necesidades de cada organización. En general es aceptada la clasificación realizada por Dean y Evans¹:

- Comités Directivos, donde incluimos tanto el Consejo de Calidad como los Comités de Calidad o Directivos.
- Equipos para la resolución de problemas:
 - Equipos departamentales: Círculos de Calidad.
 - Equipos interdepartamentales o crosfuncionales.
 - Grupos de desarrollo o equipos de mejora.
- Equipos Autogestionados, nueva categoría que permite incorporar equipos donde sus miembros adquieren una responsabilidad superior.

La identificación de la tipología más adecuada viene determinada por una doble restricción: la participación debe ser voluntaria y los integrantes de cada grupo deben estar vinculados a un mismo servicio. Por un parte, la participación voluntaria se prevé que favorecerá un mayor compromiso de los miembros pues se parte de la premisa de que nadie arregla sus propios problemas si no quiere². Por otra, la pertenencia a un mismo servicio

¹ DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. **Total Quality: Management, Organization and Strategy**. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, pp. 176-181.

² Milas difiere de la postura adoptada por la mayoría de los consultores que promueven la idea de que la participación, en un Círculo de Calidad en concreto o en cualquier tipo de equipo en general, deba ser voluntaria, puesto que ello supone crear una atmósfera de desconocimiento y rechazo antes de empezar a trabajar. En principio todos los empleados deben participar en los equipos establecidos en sus respectivas áreas, aunque ello pueda limitarse en un principio a la simple presencia en las actividades y encuentros realizados por el equipo, de modo que tengan oportunidad de comprobar ellos mismos cuáles son los beneficios derivados del trabajo en equipo. (MILAS, Gene H. Guidelines for Organizing Employee TQM Teams. *Industrial Engineering*, febrero 1996, p. 38.). En este sentido se manifiesta también el profesor Martín Hernández que cuestiona que el principio de voluntariedad de participación presenta en la filosofía de los Círculos sea adecuado en las empresas españolas por dos motivos fundamentales: requiere una disciplina y un compromiso continuado, y los trabajadores no conciben que los empresarios pertenecientes a una cultura autoritaria puedan valorar lo que ellos hacen voluntariamente. (MARTIN

queda justificada por la mejora de las relaciones dentro del servicio a partir de la cooperación intra-grupo y el desarrollo de una mayor confianza.

En base a los dos parámetros predefinidos seleccionamos como modelo base el denominado Círculo de Calidad³:

- Un pequeño grupo de trabajadores (entre 5 y 9 miembros)
- Todos ellos pertenecientes al mismo lugar de trabajo
- Constituido voluntariamente y con voluntad de permanencia
- Para resolver los propios problemas de su ámbito de trabajo (productos, métodos, medios, condiciones ambientales, etc.)
- Está pilotado por un líder extraído de entre los participantes y admitido por ellos
- Todos los participantes serán informados y formados para cumplir adecuadamente su misión
- Sistema de reuniones periódicas
- Ayudándose de unas técnicas
- Mientras lo hacen se ejercitan en su propio desarrollo profesional y humano

Se identifica la necesidad de constituir otro equipo de nivel superior, formado por uno o dos representantes de cada servicio. El objetivo de este equipo interdepartamental es fomentar el aprendizaje a partir de la puesta en común de las dificultades, logros, sugerencias, etc. aportadas por cada uno de los círculos base. Este grupo mantendrá reuniones periódicas con la coordinadora del proyecto para planificar los trabajos a desarrollar.

De este modo queda definido un sistema de trabajo en cascada que permite ir de lo particular a lo general y viceversa.

El proyecto debe pasar ahora a una fase de comunicación y divulgación a todo el colectivo del personal de administración y servicios para que los responsables de cada uno de ellos puedan manifestar su deseo de participar o no en el mismo, e identificar a los miembros de cada servicio que, también voluntariamente, desean hacerlo.

Un total de 4 servicios se adscriben finalmente al proyecto, implicando la participación de 31 personas:

HERNANDEZ, Antonio. **Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España**. Tesis Doctoral: Universidad de Cantabria, Santander, 1991, p. 287).

² MARTIN HERNANDEZ, Antonio. La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo. **Capital Humano**, junio 1993, nº 57, p. 18.

³ DE LA PEÑA HERNÁNDEZ, Jesús. **La calidad total, una utopía muy práctica**. Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 1994, p. 142.

| SERVICIO | Nº aproximado de personas en el servicio | Nº de personas participantes en el equipo |
|---|--|---|
| Alumnos (Títulos Propios, CAP y Lenguas Modernas) | | 5 |
| Biblioteca | 56 | 10 |
| Gestión Económica | 13 | 13 |
| Publicaciones | 5 | 3 |

GRÁFICO 4: Equipos de trabajo constituidos

En cualquier caso cada uno de los grupos de trabajo tiene como integrante al responsable del mismo, sin que necesariamente sea esta persona la que asuma las tareas de liderazgo del mismo.

Se define la necesidad de una reunión mensual, preferentemente los viernes a última hora de la mañana, con una duración de dos horas, para el equipo formado por los coordinadores de cada círculo con la coordinadora general del proyecto. En cada una de ellas se planificará el trabajo a realizar durante los treinta días siguientes y se realizarán los comentarios, reflexiones, sugerencias, etc. que se consideren oportunos para mejorar el desarrollo del propio proyecto piloto.

La periodicidad y duración de las reuniones mantenidas por cada uno de los círculos durante cada mes se deja a decisión del equipo. Se recomienda, no obstante, una frecuencia de dos reuniones mensuales de una duración de noventa minutos cada una de ellas, siempre durante la jornada de trabajo.

Es importante que el equipo tome conciencia de que, al igual que las reuniones de coordinadores sirven para planificar el trabajo a ejecutar, cada una de las reuniones del círculo deben convertirse en el foro para establecer responsabilidades individuales con relación a los trabajos a ejecutar, puestas en común de acciones desarrolladas y solución de problemas surgidos durante el proceso.

Por otra parte, se insta a los responsables de cada servicio para que mantengan informados al resto el personal del servicio no implicado en el círculo, de modo que si alguien desea entrar en el futuro esté mínimamente informado de la marcha del proyecto.

LA METODOLOGIA DESARROLLADA PARA EL PROYECTO PILOTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

El proyecto piloto se pone en marcha en el mes de Enero de 2001 con una primera fase formativa de una duración de veinte horas a la que quedan invitadas todas aquellas personas interesadas, al margen de su adscripción o no a un círculo de calidad. Las sesiones tienen una periodicidad quincenal y una duración de dos horas.

No obstante, consideramos que el esquema lineal información-formación-funcionamiento no se ajusta a la realidad de las necesidades del proyecto, siendo oportuno, más bien, durante todo el proceso, un intercambio de información y un aprendizaje de nuevos conceptos y metodologías. Ello se consigue básicamente a través de las reuniones de coordinadores.

La metodología didáctica aplicada por la coordinadora del proyecto es eminentemente participativa a través del aprendizaje con casos y juegos. Con ello se pretende crear un clima de trabajo distendido y desenfadado que fomente la confianza entre los asistentes.

El objetivo de estas sesiones formativas es instruir a los participantes en una metodología básica que les permita afrontar la problemática de las sesiones de trabajo. El contenido del módulo es el siguiente:

- a) La mejora de la calidad de los servicios universitarios
- b) Importancia del trabajo en equipo
- c) Metodología para el trabajo en equipo
 - Gestión de reuniones.
 - La técnica del consenso.
 - La organización del pensamiento.
 - Técnicas de creatividad.
 - Las 9 herramientas de calidad para la resolución de problemas.

Transcurridas las sesiones formativas se convoca una primera reunión informativa al objeto de plantear el esquema de trabajo a desarrollar por el equipo de cada servicio, y que se recoge en el siguiente gráfico:

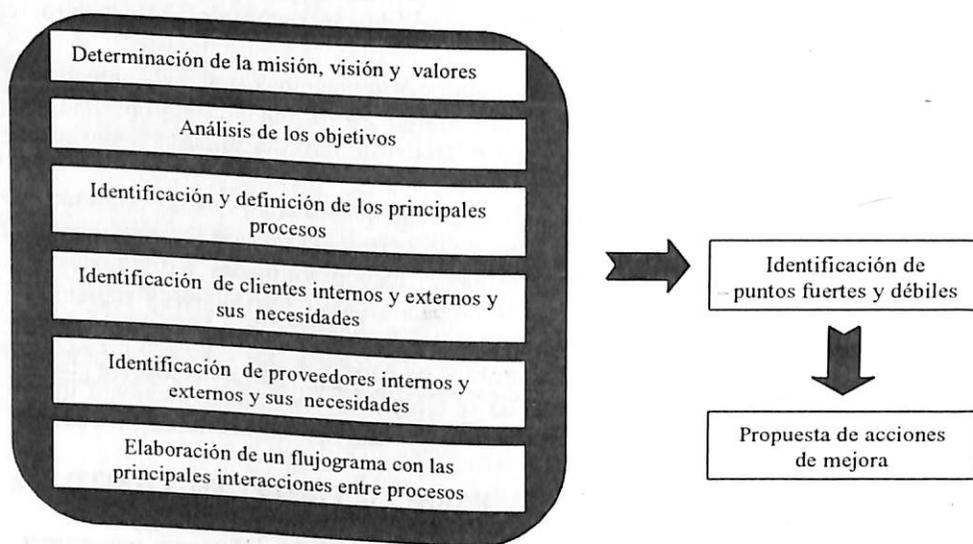


GRÁFICO 5: Esquema de trabajo de los Círculos de Calidad.

Cada una de las etapas del proceso es orientada por la coordinadora general a partir de la elaboración de una documentación-guía que deberá ser completada, en la medida de lo posible, mediante su discusión dentro de cada círculo y su posterior puesta en común en el equipo de coordinadores. Esta documentación pretende favorecer el proceso de

reflexión y se ve sometida en sí misma a un proceso de mejora a partir de las aportaciones de los participantes. Algunas propuestas de mejora indicadas respecto a la misma incluyen la presencia en cada uno de los documentos de un apartado de vocabulario, o la concretización de algunas cuestiones genéricamente formuladas para adecuarlas lo máximo posible a la realidad del servicio universitario.

A la conclusión de cada documento deben haber quedado identificados los puntos fuertes y débiles de cada servicio en relación con el tema tratado y definidas las propuestas de mejora.

La posterior priorización y temporalización de las acciones será un documento a presentar a la Gerencia para lograr el máximo apoyo institucional respecto a su futura puesta en práctica.

A continuación exponemos, sin ánimo de ser exhaustivos es su descripción, algunas de las cuestiones en las que los círculos han estado trabajando hasta el mes de Julio de 2001.

Fase 1: Definición de la misión

- a) Análisis del entorno externo.
 - Marco normativo y jurídico.
 - Influencia de la situación económica, laboral, política, social, tecnológica y ecológica general y/o de la universidad.
- b) Análisis interno: estructura orgánica, recursos humanos, medios materiales.
- c) Definición explícita y formal de la misión del servicio.

Fase 2: Identificación de los objetivos de cada servicio

- a) Identificación de objetivos explícitos e implícitos.
- b) Análisis del grado de cumplimiento de las características definitorias claves para la formulación de objetivos (adecuación, claridad, viabilidad, flexibilidad, concreción, responsabilidad y especificidad).
- c) Asignación de recursos para la consecución de objetivos.
- d) Priorización de los objetivos existentes.
- e) Identificación de nuevos objetivos, distintos de los existentes, de interés para el servicio.

Fase 3: Identificación y definición de los procesos claves

- a) Enumeración de los procesos de cada servicio.
- b) Caracterización sobre la base de responsable principal del proceso, bien o servicio generado, cliente principal, relaciones con otros procesos del mismo y/o distinto servicio.
- c) Identificación de los procesos claves.
- d) Análisis de las actividades de los procesos claves: flujograma, valoración objetiva de la actividad (principal, complementaria, residual o atípica).
- e) Análisis de *inputs* y *outputs* de las actividades de cada proceso clave.

Las reuniones se han venido realizando ininterrumpidamente, a excepción del periodo Julio-Agosto 2001 en que el periodo vacacional y las ausencias que conlleva hizo aconsejable la paralización de la actividad de los circuilistas hasta el mes de Septiembre.

CONCLUSIONES

El trabajo en equipo desarrollado mediante esta experiencia piloto se ha manifestado como positivo en varios aspectos. En primer lugar, es destacable el compromiso adoptado por los miembros de cada círculo con las tareas a realizar. Las motivaciones en este sentido han sido dobles aunque complementarias: por una parte, el deseo de fomentar internamente la mejora de los procesos, y por otra, la anticipación en la realización de una serie de actividades consideradas útiles de cara a un posterior proceso de evaluación dentro del Plan Nacional de Calidad. En segundo lugar, se ha favorecido el establecimiento de momentos para la reflexión dentro de la jornada laboral, importantes para la aparición de propuestas de mejora. Además, se ha creado un lenguaje común entre los participantes, el lenguaje de la calidad, que ha permitido dar un paso más en la difusión de la cultura de la calidad. Finalmente, aunque no menos importante, destacar el aprendizaje de un método para el análisis sistemático de los procesos, que aunque de momento, por tratarse de un proyecto piloto se está aplicando sólo a los procesos claves, podrá ser aplicado de forma generalizada a todos los demás procesos.

En este proceso ha sido fundamental el total apoyo y compromiso mostrado por los responsables directos de cada uno de los servicios.

Sin embargo, no podemos obviar que el proyecto no ha estado exento de problemas, limitaciones y dificultades. Estos, por otra parte, han sido los normales en cualquier proceso de constitución de equipos de trabajo. Estos problemas podrían resumirse en tres cuestiones que, unas veces de forma explícita y otras implícita, han expuesto los participantes:

- “¿Contamos realmente con el apoyo de los máximos órganos de gobierno de la universidad?”. Se ha puesto de manifiesto que el compromiso de la Gerencia con el proyecto se convierte en una pieza clave para el éxito de esta iniciativa. Este compromiso debe manifestar en un doble sentido: por un parte, a partir de la apertura de canales de comunicación fluidos entre Gerencia y los equipos, y por otra parte mediante el diseño de algún sistema de reconocimiento (no económico) ante el esfuerzo realizado.
- “¿Se llevarán a la práctica las mejoras propuestas?” Respecto a este punto la respuesta ha sido prudente para no crear falsas expectativas. Evidentemente, en la Universidad, como en cualquier otro tipo de organización, los recursos son limitados. Por ello, ha sido importante que los equipos no olviden que el objetivo es identificar puntos fuertes y débiles, y proponer acciones de mejora que deberán priorizar y temporalizar de cara a su posterior implantación.
- “Y yo, ¿qué gano personalmente con todo esto?”. Una de las premisas de trabajo de los Círculos de Calidad es la ausencia de remuneración económica por el trabajo realizado. No debe olvidarse, no obstante, que si bien existen personas para las que el simple crecimiento personal, profesional, social o cultural se convierte en un factor motivador, se hace necesario para la mayoría la presencia de

determinados elementos que reconozcan la labor realizada. En este sentido el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente y Gerencia está diseñando un sistema de reconocimiento global, independientemente de los logros realizados, para alentar la marcha de estos equipos piloto. Algunas de las actuaciones propuestas incluyen:

- Entrega por parte de los máximos órganos de gobierno de la Universidad de diploma acreditativo de participación en el equipo por cada año de intervención.
- Diseño de llavero representativo de pertenencia a los círculos de calidad.
- Posibilidad de asistencia a jornadas formativas.
- Inserción en la página web del Vicerrectorado de un apartado específico para los equipos de trabajo, donde figura el nombre de todos los participantes.

En definitiva, este proyecto piloto, con sus beneficios y limitaciones, pretende convertirse en una oportunidad de experimentar una herramienta de trabajo que ha mostrado ser, en numerosas organizaciones, no sólo una fuente de aprendizaje sino una vía para potenciar el cambio cultural hacia la calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

- DE LA PEÑA HERNÁNDEZ, J. (1994). **La calidad total, una utopía muy práctica**. Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, p. 142.
- DEAN, J. W. Jr. Y EVANS, J. R. (1994). **Total Quality: Management, Organization and Strategy**. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, pp. 176-181.
- MARTIN HERNANDEZ, A. (1991). **Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España**. Tesis Doctoral: Universidad de Cantabria, Santander, p. 287).
- MARTIN HERNANDEZ, A. (1993) La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo. **Capital Humano, junio, nº 57**, p. 18.
- MILAS, G. H. Guidelines for Organizing Employee TQM Teams. **Industrial Engineering, febrero 1996**, p. 38.
- SCHIEN, E. H. **Organizational Psychology**, 3ª ed. Englewood Cliffs, Prentice – Hall, 1980, pp. 149-151.
- WINTER, Robert S. **El problema de la participación. La extensión de la cultura de la Calidad**. En: Cuadernos IRC (On line)
<http://www.cuadernosirc.com/numeros/cuadernos003>.