

CONCLUSIONES

Los procesos de apertura económica y la globalización de las empresas van a generar nuevas relaciones y problemas en la dirección de los negocios, lo cual va a requerir un nuevo enfoque en la formación de los administradores, tanto en pregrado como en postgrado. Este es un movimiento no sólo en América Latina, como consecuencia de los recientes fenómenos de la apertura de las economías, sino mundial, por la conformación de los bloques económicos y el auge que se espera venir para las relaciones internacionales de todo tipo.

La solución que se adopte para la internacionalización del currículo debe ser asumida muy cuidadosamente, para evitar la más simplista de agregar unos cursos o más temas a los planes de estudio ya existentes. El proceso debe encerrar una reflexión acerca de las características que debe tener el nuevo administrador, las habilidades que debe desarrollar y los instrumentos de los que se debe dotar para que enfrente con éxito su nuevo campo.

Por lo tanto lo más recomendable es asumir una estrategia de reestructuración curricular para definir nuevas estructuras, contenidos y metodologías.

CT EN LA UNIVERSIDAD IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UN ESTABLECIMIENTO UNIVERSITARIO

L. EDWIN COATE

Traducción: Alicia Polo Palma y Mario de la Calle Lombana

En los años cincuenta, dos americanos llegaron al Japón con una nueva filosofía para el éxito industrial. W. Edwards Deming y J. M. Juran argumentaban que el mejoramiento de la calidad conducía automáticamente al mejoramiento de la productividad, que una organización inspirada en el trabajo de equipo y orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes tendría éxito. Los japoneses escucharon. Hoy en día, el Japón goza de una reputación sin igual en cuanto a eficiencia económica, control de la calidad y servicio a los clientes.

Los profetas, por supuesto, tienden a ganar reputación y aceptación en su tierra más bien lentamente. En Estados Unidos, Deming, Juran y Philip B. Crosby (quien se convirtió en el tercer "gurú" en calidad en 1979) tuvieron que esperar hasta los años ochenta para ganar seguidores. Ahora, sin embargo, muchas industrias americanas, encabezadas por organizaciones tan dinámicas como Ford Motor Company, Hewlett Packard y Xerox, se están apresu-

rando a introducir programas de mejoramiento de la calidad con la esperanza de cambiar la tendencia decreciente de sus ventas y utilidades. Frente a la disminución de sus presupuestos, muchas instituciones públicas también están experimentando con estos programas que disminuyen costos y aumentan la eficiencia.

Aunque el sector educativo ha demostrado ser un seguidor remiso, también está comenzando a reconocer los beneficios de los programas de mejoramiento de la calidad, especialmente en esta época de cinturones apretados. (Los gurús de la calidad dicen que los sistemas de Calidad Total pueden lograr ahorros hasta del 30%, lo cual ha sido comprobado por la industria.) Todavía hay preguntas por contestar; principalmente, ¿qué tan adaptables resultan a los procesos de la empresa educativa, menos predecibles y menos controlables, unos métodos creados para la industria manufacturera? Las universidades y otros centros de educación superior están descubriendo, sin embargo,

un rango creciente de aplicaciones para los programas de mejoramiento de la calidad (ver figura 1).

Una de estas instituciones es la Universidad del Estado de Oregón (OSU). Enfrentada a grandes retos tales como usuarios insatisfechos, falta de recursos y falta de mística entre sus empleados, la OSU decidió investigar si era posible enfrentar tales retos a través de un programa de mejoramiento de la calidad. Este artículo estudia el intento de la OSU por establecer un programa de Calidad Total a lo largo y ancho de su estructura. Esta es una historia que aún no tiene final, pero resulta muy instructiva, ya que muestra muchos aspectos íntimos del proceso de aplicar y modificar un programa de mejoramiento de la calidad dentro de una institución de educación superior.

¿QUE ES UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL?

Un programa de Calidad Total (CT) es un sistema estructurado que busca generar la participación de toda la organización en la planeación y la puesta en marcha de un proceso de mejoramiento continuo, hasta superar las expectativas de los clientes. Se basa en la hipótesis de que el 90% de los problemas son de los procesos, no de los empleados. Un programa de CT es la evolución lógica de la gerencia por objetivos, de la planeación estratégica y de otros sistemas de administración.

Tal como ocurre con cualquier cambio estructural significativo, un programa de CT requiere un fuerte liderazgo en todos los niveles de la organización, que impulse a la gente a trabajar hacia el logro de unas metas compartidas.

Un programa de Calidad Total tiene tres grandes componentes.

El primero, la "planeación para mejoras sustanciales", llamada a veces planeación de Hoshin, busca:

- Clarificar una visión sobre el futuro de la organización en los cinco o diez años siguientes.
- Identificar las metas y objetivos que mueven a la organización hacia esa situación prevista para el futuro.
- Identificar los procesos críticos que deban suministrar a los clientes servicios que superen las expectativas de dichos clientes.
- Seleccionar unos cuantos temas de estudio para mejoras sustanciales, no más de cuatro, que puedan ayudar a la organización a lograr rápidamente sus objetivos.
- Comunicar a todos los empleados la visión sobre el futuro de la empresa y hacerles conocer los métodos que se usarán para lograrlos.

Por último, establecer una estructura para verificar el progreso del programa.

La planeación para mejoras sustanciales, un desarrollo posterior de la planeación estratégica (la figura 2 muestra el proceso completo de la planeación), permite a la organización identificar y localizar las áreas claves de servicio y asegura el desarrollo pleno de los métodos y procedimientos por medio de los cuales se pueden poner en práctica las mejoras fundamentales de la calidad. Todos los niveles de la organización participan por lo tanto en la planificación, el desarrollo y la difusión de las mejoras estratégicas fundamentales que se identifiquen.

La "administración cotidiana", el más revolucionario de los tres componentes de un programa de CT, es un sistema que muestra a la gente lo que cada uno, personalmente, debe hacer, medir y controlar para mantener la organización funcionando sin tropiezos. El sistema ayuda a definir y a entender los procesos que se usan para producir servicios que llenen las necesidades y expectativas de los clientes. Una vez se entien-

den estos procesos, los empleados y los departamentos pueden mejorarlos continuamente y luego generalizarlos para asegurar que los logros se mantengan.

Este mejoramiento continuo se logra por medio de equipos encargados de identificar los problemas de los clientes, encontrarles solución y mantener sobre la marcha el control sobre el proceso mejorado. El uso de varias pruebas básicas de control de calidad y de métodos estadísticos ayuda a administrar con hechos y no con opiniones, y a resolver los problemas reales y no sólo sus síntomas. La solución de problemas requiere los esfuerzos colectivos de todos en la organización, conformados en grupos de estudio y haciendo uso del proceso de diez pasos que se describirá posteriormente.

La administración cotidiana fortalece a los empleados en todos los niveles de la organización y enfoca los esfuerzos de mejoramiento gerencial a los problemas de proceso.

El tercer componente, "administración de funciones cruzadas", es la integración de actividades de equipo en las divisiones y departamentos para lograr las metas de la organización. Por medio de este sistema, la alta dirección puede asegurar que todos los grupos en la universidad estén trabajando juntos por el bien de la institución.

Este sistema lleva a la institución a escuchar "la voz del cliente", a identificar sus necesidades y a incorporarlas en cada fase de la operación.

IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CT

En CT, la manera de establecer un proceso es tan importante como su contenido. Muchas organizaciones trabajan todavía bajo un enfoque departamental, en el cual algunos empleados planean las mejoras, otros llevan a cabo el traba-

jo y otros distintos revisan si los procedimientos y los resultados son correctos. En CT, todos los empleados, todos los días, se encargan de mejorar la calidad de sus servicios de manera que no sólo se llenen sino que se sobrepasen las necesidades de los clientes.

Infelizmente, sin embargo, la literatura sobre CT, cada vez más numerosa, presta poca atención a los aspectos prácticos de la implantación del programa. Además, los gurús de la CT ofrecen recetas y programas contradictorios. Una empresa de investigación sin ánimo de lucro, la GOAL/TQC, ha encontrado que en la actualidad existen por lo menos seis modelos de implantación, y que los seis funcionan.

La OSU desarrolló un enfoque que se asemeja muchísimo al modelo de planeación Hoshin, con el cual se logra con éxito planear, informar lo planeado, ejecutar y realizar diagnósticos mensuales. Además, el plan quinquenal de la OSU fue trazado de acuerdo con el "Modelo de Criterios del Premio Baldrige", un modelo muy popular para identificar áreas de mejora. La figura 3 muestra el modelo de la OSU.

La implantación del programa de CT en la OSU se llevó a cabo a través de las nueve fases siguientes:

Fase uno: EXPLORACION

Al explorar la CT, la OSU buscó crear una "masa crítica" de altos directivos que entendieran la naturaleza y la utilización de la CT y desearan participar en un estudio piloto para probar la validez del concepto en la universidad.

Las actividades realizadas en la fase uno incluyeron visitas a empresas de éxito que tenían programas de CT, conferencias de W. Edwards Deming para explicar los conceptos de CT en la universidad, revisión de la literatura sobre el tema, revisión de los criterios del Pre-

mio Baldrige, y asistencia de los altos directivos de la OSU (incluyendo al rector de la universidad, John V. Byrne) a un curso de educación continuada dictado en la universidad por los especialistas de la Hewlett-Packard en CT.

Al finalizar la fase uno, el rector Byrne y sus inmediatos colaboradores mostraron gran entusiasmo con respecto al potencial de un programa de CT. Sin embargo, la parte académica de la universidad reaccionó con escepticismo. Los miembros del cuerpo profesoral vieron la CT simplemente como una última moda en administración y temieron que el cambio anunciara no sólo su pérdida de control sobre los procesos académicos sino también un alejarse de la diversidad para caer en la uniformidad. Además, los profesores están generalmente acostumbrados a trabajar solos y a competir de hecho por los escasos recursos de la universidad. Ganar su aceptación de la idea de trabajar juntos en grupos de trabajo para cambiar los procesos requeriría lograr cambios de actitudes en algunos profesores.

Para calmar tales temores, la OSU buscó un mejor nombre para el programa: "Proceso de Mejoramiento de Sistemas". Este nuevo nombre, sin embargo, reforzó la idea de que se trataba sólo de una moda más.

Poco a poco, algunos miembros de la comunidad académica empezaron a aceptar los conceptos de CT. Un profesor comentó: "El gran valor que yo veo en este concepto es el cambio que implica en nuestra orientación al mirar a los estudiantes como clientes. Esto será un vuelco en nuestra cultura organizacional". De hecho, posteriormente la universidad pudo establecer equipos de CT en dos áreas académicas orientadas a la prestación de servicios: educación internacional y educación continuada.

A pesar de todo, por muchas razones, la OSU decidió avanzar con lentitud en la parte académica y empezar por

las áreas de servicio, especialmente planta física, servicios de computación y área comercial. Todas estas áreas tienen muchos paralelos con empresas industriales.

Fase dos: GRUPO DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO PILOTO INICIAL

Para aplicar lo que ya se había aprendido sobre CT y para aprender más, la universidad formó un equipo de CT en el Departamento de Planta Física y le solicitó estudiar un tema específico de alta prioridad, que tuviera altas probabilidades de éxito, que fuera importante según criterio de todos los directivos, que no se estuviera estudiando por nadie y que fuera muy importante para los clientes.

Cuando se formó el equipo, el Departamento de Planta Física de la universidad se caracterizaba por unas pobres comunicaciones internas y una baja moral de los trabajadores. La imagen del departamento entre muchos de sus clientes era extremadamente negativa, sus servicios se consideraban lentos, costosos y ofrecidos sin tener en cuenta necesidades o deseos de los clientes.

El Proceso de CT. El grupo de estudio, que incluía directivos y trabajadores de primera línea, un líder de equipo y un oficial de entrenamiento como "facilitador", escogió como tema de estudio "Cómo disminuir el tiempo de adaptación en un proceso de remodelación". A medida que avanzaba el proceso, los 12 miembros del equipo enviaron resúmenes sobre la marcha del proceso a otros empleados, publicaron circulares y fijaron carteles en la pared de la oficina con su "diagrama de flujo del proceso", a espera de recibir comentarios y sugerencias. Debido a la naturaleza multifacética del proceso de remodelación y a la pequeña representación del área de ingeniería -un área clave- en la composición del equipo, el líder del

equipo formó dos subgrupos: diseño de ingeniería y construcción. Estos grupos identificaron problemas en los procesos de sus áreas (principalmente traslapes, demoras y flujos excesivos de papel, analizaron las causas en "tormentas de ideas" y propusieron soluciones al grupo de estudio.

Las soluciones logradas con el programa llevaron a cambiar la estructura básica del Departamento de Planta Física, y disminuyeron en un 10% el tiempo requerido para los procesos de remodelación. Este porcentaje ha ido aumentando. Los cambios incluyeron el establecimiento de un centro de servicio a los clientes y el nombramiento de un gerente de proyectos. Ambas medidas mejoraron la capacidad de respuesta a las solicitudes de los clientes. También se pusieron en práctica con éxito varios sistemas de ahorro de tiempo.

Nuevas actitudes. La formación de grupos de CT en el Departamento de Planta Física produjo cambios sustanciales en las actitudes y en las relaciones de trabajadores y clientes. El proceso mostró a los altos directivos que existían problemas que ellos no habían reconocido anteriormente, y puso a los trabajadores frente a problemas de los que los jefes resuelven diariamente. Como los miembros del grupo venían de todos los niveles de la organización, pudieron mejorar las comunicaciones internas. Poco después de formado el equipo, la noticia de que las cosas estaban mejorando se filtró a las distintas secciones, las cuales a su vez empezaron a comunicarse entre ellas facilitando grandemente la coordinación de los proyectos.

De acuerdo con sus empleados, la Planta Física ha llegado a ser un mejor lugar para trabajar. Los conceptos están llegando a toda la fuerza laboral. Los espíritus están motivados y se está desarrollando rápidamente una ética positiva de trabajo. Los trabajadores están haciendo muchas sugerencias para

lograr mejoras. Con la cooperación de los trabajadores, se están reorganizando áreas donde faltaba o sobraba personal.

Una encuesta mostró que, aunque el tiempo necesario para completar un proyecto no ha disminuido, los clientes están más satisfechos y se muestran más comprensivos ante las demoras. Los clientes reconocen que el Departamento de Planta Física está tratando de resolver sus problemas, y aprecian el servicio más personalizado y atento que reciben ahora.

Fase tres: DEFINICION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

El Despliegue de la Función de Calidad (DFC) es un sistema para identificar las necesidades del cliente, ponerlas en orden de prioridad y fijar para la universidad esas mismas prioridades. El DFC es también una herramienta estratégica que toma las necesidades del cliente y las características de un sistema de servicio y las pone juntas en una matriz para permitir compararlas.

La OSU empezó a elaborar su DFC identificando sus clientes y clasificándolos en dos grandes grupos: externos e internos. El grupo externo incluye a los estudiantes de la universidad, así como a posibles estudiantes futuros, la comunidad local, el canciller y el cuerpo legislativo, los padres y visitantes, los ex alumnos, la comunidad internacional, los donantes, otras instituciones y el Consejo de Educación Superior del Estado de Oregón. Los clientes internos incluyen los supervisores, los directivos y el profesorado.

Para identificar las necesidades de los clientes, su opinión acerca del papel actual de la universidad y el que debería asumir en el futuro, la OSU empleó herramientas tales como grupos de enfoque e investigaciones de mercado. Tres de estos estudios, realizados entre

1989 y 1990, fueron sumamente reveladores.

- El estudio sobre imagen evaluó la imagen percibida por seis grupos de clientes: el público en general, los estudiantes de secundaria en colegios relacionados con la universidad, los ex alumnos que vivían en Oregón, los estudiantes de pregrado de la universidad, un grupo selecto de directivos y el profesorado.
- El estudio entre estudiantes admitidos produjo información acerca de los estudiantes-clientes, tanto si ingresaron a la universidad como si no lo hicieron, y acerca de la forma como percibían a la universidad en comparación con otras instituciones que tuvieron en consideración.

- El estudio de 1990 entre el cuerpo profesoral investigó las actitudes de la comunidad académica de la OSU.

Los resultados de estos estudios revelaron que, como la mayoría de las universidades, la OSU necesitaba reconsiderar su oposición a involucrarse en el mercadeo. La idea de diseñar las clases y los cursos de acuerdo con las necesidades de mercado ha sido extraña durante mucho tiempo a la manera de pensar de la universidad. Sin embargo, esta actitud debe cambiar si es que la OSU desea tener una posición de éxito en el mercado. La universidad creó un comité de mercadeo para analizar su imagen y su oferta de productos, lo cual es un primer paso necesario para empezar a hacer coincidir su oferta de clases con las necesidades de sus clientes.

Fase cuatro: PLANEACION PARA MEJORAS SUSTANCIALES

El proceso de planeación para mejoras sustanciales tiene cinco pasos principales:

- misión
- clientes
- procesos críticos
- visión del futuro
- mejoras sustanciales

Paso 1. Misión: Todas las universidades tienen una misión de docencia; puesto que la OSU es una universidad creada por el gobierno con fondos oficiales, con la consigna de hacer investigación en ciencias agropecuarias y en ciencias del mar, tiene una de investigación y prestación de servicios. Por lo tanto, está oficialmente establecido que "la misión de la OSU es servir a la gente de Oregón, la nación y el mundo a través de la educación, la investigación y la prestación de servicios".

Paso 2. Clientes: Los clientes son cada vez más conscientes de que los servicios que reciban deben ser importantes y valiosos. Para convertirse en líder en el futuro mercado educativo, la OSU tiene que posicionarse como el mayor proveedor de servicios valiosos, esto es, el que más responde a las expectativas de sus clientes. Esto implica evacuar cada cosa que hace la universidad, en términos de lo valiosos y apreciables que sean los servicios entregados a los clientes externos, adivinar y llenar sus expectativas y verificar su satisfacción, así como el desempeño de la universidad.

Paso 3. Procesos críticos: La identificación de los procesos críticos que corresponden al rector, esto es, las funciones que le son esenciales para cumplir la misión de la universidad, conduce a sentar las bases para el proceso de CT. Para hacerlo, la OSU identificó en primer lugar a los clientes del rector y los servicios que presta la universidad a cada grupo de clientes; a continuación identificó los procesos críticos claves para estos grupos. Los 12 procesos y sus medidas del desempeño aparecen en el siguiente cuadro:

Los 12 procesos críticos de la OSU

Proceso	Medida del desempeño
1. Admisiones	Concordancia con el plan de reclutamiento de la universidad
2. Desarrollo curricular	Aceptación por el grupo directivo
3. Enseñanza	Evaluación de la enseñanza que reciben los estudiantes
4. Desarrollo del área internacional	Número de estudiantes que van al exterior
5. Investigación	Número de publicaciones
6. Prestación de servicios (extensión)	Porcentaje de participación de la comunidad
7. Relaciones con la comunidad	Número de quejas recibidas
8. Servicios de información	Número de estudiantes por computador
9. Planeación a largo plazo	Porcentaje de objetivos cumplidos
10. Reclutamiento y desarrollo del personal	Porcentaje de trabajadores contratados en su primera selección
11. Desarrollo de las instalaciones	Porcentaje gastado en reparaciones del valor que se asigne a su buen funcionamiento
12. Obtención de fondos	Dólares obtenidos vs. dólares solicitados

La OSU hizo también una integración de su declaración detallada de metas y objetivos con los procesos críticos.

Paso 4. Visión del futuro: La visión futura de la OSU empezó a tomar forma con la elaboración de un diagrama de afinidad. Este diagrama es una herramienta de CT que enumera los atributos de la universidad ideal y los organiza en conjuntos de atributos relacionados. Las discusiones sobre las razones de los diferentes puntos de vista de los ejecutivos sobre el futuro desarrollo de la universidad subrayaron las características distintivas de la OSU y de su misión. El documento que expone la misión, los valores y los principios básicos de la universidad se constituyó en base para el documento sobre visión futura de la OSU. (A continuación se inserta el documento.)

DOCUMENTO SOBRE VISION DEL FUTURO DE LA OSU

"La OSU se ve a sí misma en el futuro como una universidad internacional de reconocida importancia. Deseamos que cada estudian-

te domine al menos una lengua extranjera, y tenga al menos un trimestre de experiencia en un país extranjero y que conozca de computadores. Deseamos que nuestro profesorado tenga experiencia internacional, y que nuestros programas de investigación en el exterior se incrementen en un 100% (de 26 países que cubrimos en la actualidad a 52). Deseamos incrementar del 10 al 15 por ciento el porcentaje de nuestro alumnado formado por estudiantes extranjeros.

También deseamos que nuestra universidad sea el mejor sitio para estudiar y para trabajar. Deseamos ser una universidad que sabe lo que sus clientes van a querer dentro de 10 años, y lo que hará para sobrepasar todas las expectativas. Deseamos ser una universidad cuyos empleados no sólo entiendan cómo hacer su trabajo, sino también cómo mejorarlo significativamente; una universidad donde un equipo conformado por las personas más apropiadas, sin importar su nivel o sus cargos en la universidad, enfrente los problemas y los desafíos que se presenten."

Elaborado ya el documento sobre visión futura de la OSU, se identificaron los obstáculos existentes para su logro. Usando de nuevo el proceso de diagrama de afinidad, la OSU exploró las carac-

terísticas de tales obstáculos y entonces utilizó otra herramienta de CT, el diagrama de araña, para ordenarlos por prioridades. El propósito de este análisis fue desarrollar acciones para quitar esos obstáculos que podrían impedir el cumplimiento de esa visión del futuro.

Los obstáculos identificados incluyen:

- Deterioro de la estructura física.
- Crecientes costos de la investigación.
- Deterioro de la imagen pública.
- Deterioro de la misiva del grupo directivo.
- Sistemas de información deficientes (computación, biblioteca, telecomunicaciones).

Paso 5. Identificación de mejoras sustanciales prioritarias: Utilizando el documento sobre la visión del futuro, las metas y objetivos establecidos oficialmente y los obstáculos identificados en el paso 4, la OSU se enfocó en las áreas de servicio con posibles mejoras sustanciales. La planeación para mejoras sustanciales de un programa de CT no reemplaza el plan estratégico de la universidad sino que lo complementa porque:

- Garantiza que los empleados de todos los niveles entienden su papel en la tarea de llegar a la visión del futuro.
- Difunde el plan a nivel de departamentos y garantiza que cada departamento, sea académico o de soporte, desarrolle objetivos y estrategias para el logro de esa visión.
- Suministra planes detallados para mantener el proceso hacia ese logro y poder medir el avance.

- Por último, suministra más detalles de las operaciones que los que normalmente se obtienen de los planes tradicionales.

Como resultado de la aplicación del proceso de cinco pasos, se encontraron tres temas de estudio prioritarios de mejoramiento sustancial:

- Incremento de la capacidad de computación de la universidad.
- Incremento de la internacionalización de la universidad.
- Incremento de la eficiencia administrativa a través del establecimiento de un programa de CT.

La OSU ha desarrollado un plan quinquenal preliminar, basado en la selección de temas de estudio prioritarios de mejoramiento sustancial y en los Criterios del Premio Baldrige.

El proceso de planeación en la OSU ha sido muy tranquilo. La participación del rector en las cuatro secciones de planeación (cada una de cuatro horas de duración), fue esencial. También lo fueron las sucesivas modificaciones de los planes. El rector se sorprendió al descubrir que el establecimiento de un programa de CT en todas las facetas de la vida universitaria necesitaría cinco años. Este descubrimiento hizo que el rector asumiera un compromiso de largo plazo con el proceso de CT.

Fase cinco: ENSAYO DE LA PLANEACION POR MEJORAS SUSTANCIALES

Siguiendo el proceso empleado por el grupo de colaboradores inmediatos del rector, el vicerrector y los directores de las divisiones financiera y administrativa elaboraron su propio documento sobre la visión del futuro, revisaron las misiones que tenían establecidas e identificaron nueve procesos críticos para sus divisiones. Después se presentaron a los directores de división las

metas y objetivos desarrollados anteriormente como parte del proceso de gerencia por objetivos de la OSU. El mayor punto de mejora sustancial de la OSU consistía en establecer un programa de CT para toda la división financiera y para toda la división administrativa.

Fase seis: GRUPOS DE GERENCIA COTIDIANA

Los grupos de estudio son el corazón mismo de un programa de CT. Las mejores soluciones se encuentran cuando a cada quien se le da una oportunidad de trabajar en problemas de los procesos. De similar importancia es el hecho de que esas soluciones se implantan más rápido y sus efectos son más duraderos, porque las personas afectadas han contribuido a desarrollarlas.

Ningún grupo de estudio debería tener más de 10 miembros, los cuales normalmente trabajan juntos en la revisión de cada proceso en el control de los recursos necesarios para mejorarlo. Cada grupo tiene un "patrocinador", que es generalmente el director de la división a la cual pertenece, y que vela porque el trabajo del equipo esté relacionado con los procesos críticos y pueda llevar a la institución hacia su visión del futuro.

Papeles en el Grupo: Para que el grupo tenga éxito, el papel de cada uno de sus miembros debe estar claramente identificado desde un principio. El líder del grupo, generalmente el supervisor, es responsable de planear las reuniones, establecer las normas, distribuir con tiempo las agendas, llevar las actas, mantener la comunicación con el patrocinador y garantizar que se cumplan los planes de acción del equipo.

El "facilitador" hace sugerencias sobre la forma de resolver los problemas, ayuda al equipo a mantener el enfoque de su trabajo, suministra el entrenamiento que se necesita para el proceso de solución de problemas y da a cada uno la oportunidad de participar.

Cada miembro del equipo asiste a todas las reuniones, contribuye con sus ideas, recoge datos, recomienda soluciones y ayuda a ponerlas en práctica.

Proceso de solución de problemas en diez pasos: Los equipos de trabajo hacen mejoras a través de un proceso de solución de problemas de diez pasos. El enfoque, diseñado para que existan una técnica y un lenguaje comunes para el proceso de mejoramiento, empieza con los clientes, se enfoca en causas y obstáculos claves donde se pueda mejorar y hace que las acciones y decisiones se basen en datos reales.

- Uno. El patrocinador identifica y selecciona las más importantes oportunidades de mejora. (La OSU empezó con procesos críticos, en especial aquellos que permitían cumplir sus metas, sus objetivos, y eran susceptibles a mejoras sustanciales.) Además, selecciona los miembros del equipo y los impulsa para que hagan mejoras.
- Dos. Se determinan los clientes claves que se benefician de los procesos y servicios que se van a mejorar. Después, se hace una encuesta entre ellos, con base en un formato común, y se analiza por medio de hojas de verificación, diagramas de Pareto y otras herramientas.
- Tres. Se seleccionan los temas de estudio más importantes y se escribe un documento que los contenga.
- Cuatro. Se identifican los procesos y se les elabora un diagrama de flujo que permita al equipo reconocer más claramente las oportunidades de mejora.
- Cinco. Se decide qué aspectos del desempeño se van a medir y se fijan metas de mejoramiento continuo que lleven a llenar o exceder las expectativas de los clientes. Para lograrlo, el grupo de trabajo debe evaluar el verdadero desempeño actual y fijar metas que sean alcanzables.

- Seis. Se empiezan a analizar las causas probables de los problemas y los obstáculos que impiden mejorar.
- Siete. Se reúnen datos sobre las causas probables. La información obtenida da al equipo una base de comparación para el progreso futuro.
- Ocho. Se evalúan los datos y se presentan en forma de tablas o gráficos.
- Nueve. Se hacen tormentas de ideas para el desarrollo de las soluciones permanentes. Se ponen en práctica las soluciones, se verifica su desempeño y se adoptan si funcionan.
- Diez. Si el problema queda resuelto, la solución se convierte en componente normal de los procedimientos operativos.

En la OSU, tanto en la división financiera como en la administrativa, los equipos se conformaron alrededor de un proceso crítico de la división y que tuviese que ver, de ser posible, con un objetivo de la universidad. He aquí dos ejemplos: el equipo de trabajo de la división de impresión determinó como proceso crítico el del sistema de información. El tema de estudio seleccionado fue "reducir el tiempo en la etapa anterior a la impresión". El grupo de la división de recursos humanos seleccionó reclutamiento y desarrollo de personal como proceso crítico, y su tema de estudio fue "Incrementar la rapidez de la respuesta inicial para el proceso de diseminación de información".

Los grupos de estudio de CT en finanzas y administración evaluaron sus experiencias e hicieron varios comentarios útiles para el proceso de solución de problemas.

Encuestas y Diagramas de Flujo: Los miembros de los equipos de estudio encontraron que lo más valioso fueron

las encuestas a los usuarios y los diagramas de flujo. Las encuestas les ayudaron a conocer a sus clientes como personas. Los diagramas de flujo les ayudaron con frecuencia a visualizar por primera vez los procesos involucrados en sus trabajos. Los grupos utilizaron programas de computador convencionales para la elaboración de los diagramas de flujo.

Temas de estudio: Todos los equipos de trabajo cambiaron los sistemas de estudio que habían sido definidos inicialmente por los patrocinadores. Muchos comentaron que preferían elegirlos más bien que recibirlos asignados previamente.

Diversidad de los grupos: Cada grupo de estudio utilizó las herramientas del proceso de CT en la forma que más se ajustaba a su situación. Algunos trabajaron rápidamente, otros lo hicieron con más precaución. Algunos se sintieron presionados y apurados por sus patrocinadores, líderes y facilitadores. Otros sintieron que su trabajo era muy lento y deseaban ir mucho más de prisa. Por supuesto, los patrocinadores y otros directivos tuvieron que aceptar que cada grupo trabajara a su modo y a su propio ritmo.

Tiempo: Muchos miembros de los equipos hicieron notar que las reuniones de grupo y los estudios que se les asignaban les dejaban muy poco tiempo para llevar a cabo sus labores normales. Los patrocinadores debieron mostrar su compromiso con el programa de CT, ayudando a los miembros de los equipos a ajustar apropiadamente sus calendarios.

Entrenamiento: Muchos de los facilitadores y líderes de grupos y algunos miembros de los mismos se sintieron mal entrenados para llevar a cabo su tarea de manera efectiva.

A pesar de esas opiniones, la reacción general de los miembros de los grupos fue positiva. Apreciaron el hecho

de que los equipos se hubiesen formado a todos los niveles de la organización, y sintieron que tanto en sus propios departamentos como en los demás se habían producido mejoras.

La OSU está formando actualmente grupos de estudio en otras áreas, incluso en educación internacional, educación continuada, alojamiento y desarrollo. Además, está formando un comité para implantar el programa en el área académica. Al final, todos los empleados de la OSU pasarán por la experiencia de pertenecer a un grupo de estudio. Se crearán cerca de 400 grupos.

Fase siete: GRUPOS PILOTO PARA ADMINISTRACION DE FUNCIONES CRUZADAS

Con frecuencia, las oportunidades así como los problemas difíciles involucran varias áreas funcionales. El propósito de los grupos para administración de funciones cruzadas es dirigir sus esfuerzos hacia proyectos claves que afecten funciones de diferentes áreas, integrar estudios que involucren a varias divisiones y evaluar y mejorar el trabajo de los otros grupos de estudio. Los grupos para administración de funciones cruzadas también pueden seleccionar proyectos relacionados con temas de estudio de mejoramiento sustancial prioritarios para la institución. Los miembros de equipo más calificados deben usar sus conocimientos para seleccionar los problemas que deben estudiarse y para evaluar los resultados.

El grupo piloto para administración de funciones cruzadas de la OSU, formado por los directores de las divisiones financiera y administrativa, decidió seleccionar como tema de estudio el mejoramiento de los procesos llevados a cabo por los grupos de estudio. El equipo encuestó a sus clientes (los miembros, patrocinadores y facilitadores de los otros grupos de estudio), identificó las causas de los problemas en dos áreas (una, el desarrollo de documentos con

listas de temas de estudio y otra, el entrenamiento) y está empezando a probar soluciones.

Fase ocho: ADMINISTRACION DE FUNCIONES CRUZADAS

Aunque todavía no se ha terminado, este proyecto piloto promete excelentes resultados y numerosas aplicaciones. Las instituciones de educación superior involucran en su trabajo muchos comités, la mayoría de los cuales están conformados no solamente por directivos sino también por profesores y estudiantes. La mayor parte de tales comités son responsables por funciones cruzadas. Si sus miembros reciben el entrenamiento debido, estos comités se convierten en vehículos ideales para poner en práctica el programa de CT al nivel de funciones cruzadas. Para el año próximo, los comités que asesoran al vicerrector de las áreas administrativa y financiera se convertirán en grupos de estudio en administración de funciones cruzadas.

Fase nueve: INFORME Y RECONOCIMIENTOS

Cada director de división presenta informes mensuales al vicerrector de las áreas financiera y administrativa. Estos informes se centran en las medidas de desempeño de los procesos críticos de cada director de división. Cada año el vicerrector evalúa con cada director de división las mejoras obtenidas en cada proceso crítico y fija las metas que debe cumplir el director para el año siguiente. Estas evaluaciones del desempeño están ligadas a los niveles salariales, y las mejoras logradas se reflejan en aumentos salariales.

A medida que cada grupo de estudio termina su trabajo en relación con un tema de estudio dado, el vicerrector y el director de división se constituyen en comité de revisión y escuchan la presentación de soluciones por parte del grupo y la presentación que hace el pa-

trocinador del grupo sobre los progresos logrados en la implantación de esas soluciones. Los grupos también presentan informes al rector y a su grupo inmediato de colaboradores, con lo que se demuestra el interés de la alta dirección y se hace un reconocimiento de alto nivel al trabajo de los miembros del equipo. La mayoría de los miembros de los grupos encuentran que su mayor recompensa es ver aplicadas las soluciones que han propuesto. Como puede verse, el seguimiento es una parte del programa de información y reconocimiento de la OSU.

La universidad también está desarrollando un programa de premios para reconocer los desempeños sobresalientes, tanto de los grupos como de sus miembros individuales. Los criterios para la selección incluyen la originalidad de las soluciones, el valor de los ahorros en tiempo y en dinero, y la importancia de la solución para la universidad. Se presentarán tres categorías de premios; cada categoría será accesible para cualquier empleado y todos los empleados pueden presentar candidatos a los premios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al redactar el documento con la visión futura de la OSU, la universidad reconoció que un programa de CT es vital, no sólo para el logro de esa visión sino también para poder sobrevivir en el mercado. La calidad es lo que digan los clientes, no lo que la universidad les diga a ellos. Tanto los clientes internos como los externos quieren recibir siempre servicios de la misma alta calidad, sin sorpresas. Sólo midiendo el progreso pueden reconocerse y mejorarse.

Aunque la CT es un concepto relativamente sencillo, ponerlo a funcionar en un ambiente universitario es un verdadero reto. El lenguaje de la CT es el de la industria manufacturera, no el del mundo de la educación, y el enfoque de trabajo en equipo para resolver problemas no es familiar para la mayoría de

los ejecutivos de nivel medio. A pesar de todo, en la OSU se considera un éxito el programa de CT. Existen allí 15 grupos de estudio, con resultados importantes. Se ha ahorrado tiempo, se han reducido los costos, se ha impulsado al personal de todos los niveles, y la mística del personal ha aumentado.

Con base en la experiencia de la OSU se puede deducir que el éxito en la puesta en marcha de un programa de CT en instituciones de educación superior depende de seis principios, a saber:

Obtenga apoyo de la alta dirección: Es esencial que exista un firme compromiso con el programa de CT por parte del rector o del principal oficial operativo de la universidad.

Encuentre un "campeón" de la causa: El establecimiento de un programa de CT requiere un compromiso a largo plazo (cinco años), toma gran cantidad de tiempo (hasta 20% de la carga normal de trabajo) y cuesta una cantidad importante de dinero (60.000 dólares al año, como mínimo). Alguien con suficiente autoridad en la empresa, y con tiempo para ello, debe hacer suya la causa de la CT, desde su concepción inicial hasta su implantación.

Actúe: No haga demasiada investigación sobre programas de CT. Una vez familiarizado con los pasos necesarios para crear un grupo de estudio y ponerlo a funcionar, hágalo, sólo a través de la experiencia práctica puede descubrir una organización la forma como opera un programa de CT.

Los grupos de trabajo lo son todo: La esencia de un programa de CT es el estudio en grupo orientado a mejorar los procesos. Asegúrese de que los grupos estén debidamente entrenados; entonces, el propio proceso de CT garantiza la implantación de las soluciones.

La planeación para mejoras sustanciales, realmente ayuda: Aunque no siempre se incluye en los programas de

CT, la planeación para mejoras sustanciales ayuda a alinear los departamentos, integrar los procesos de planeación estratégica que ya estén en marcha y enfocar los esfuerzos en los procesos cuya mejora signifique una diferencia real.

Ensayo primero con las áreas de servicios: Las áreas de servicios son mejores sitios para empezar que las áreas académicas. Empezar con una unidad que tenga problemas, que reconozca que necesita ayuda, y que agradezca que se le ayude. Un éxito temprano es necesario para mantener el impulso.

FIGURA 1

Estado actual de programas de CT en algunas universidades norteamericanas

UNIVERSIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Carnegie Mellon			xx									xx	
2 Chicago	xx		xx	xx					xx			xx	
3 Colorado State	xx		xx			50	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
4 Columbia			xx										
5 Florida State				xx			xx		xx			xx	xx
6 Harvard			xx	xx	xx	3		xx		xx	xx	xx	xx
7 Illinois Inst. of Tech.				xx	xx	xx							
8 Michigan				xx									
9 Minnesota	xx	xx	xx				xx						
10 North Carolina			xx										
11 Oregon State	xx					15	xx		xx		xx	xx	xx
12 Wisconsin	xx	xx		xx	xx	5	xx	xx	xx	xx			xx
13 Wyoming	xx					9	xx		xx	xx			xx

Significado de las columnas:

- 1 Se usa en áreas administrativas
- 2 Se usa en áreas académicas
- 3 Se usa en la instrucción
- 4 Se hace investigación en CT
- 5 Se ofrece asesoría en CT
- 6 Número de grupo de estudio en operación
- 7 Se recibe asesoría o formación externa
- 8 Se tiene coordinador del programa
- 9 Se tiene un "campeón" de la causa
- 10 Se usa un modelo "gurú"
- 11 Se usa algún otro modelo
- 12 Se hacen publicaciones sobre CT
- 13 Se ha tenido entrenamiento previo

FIGURA 2

Planeación para mejoras sustanciales

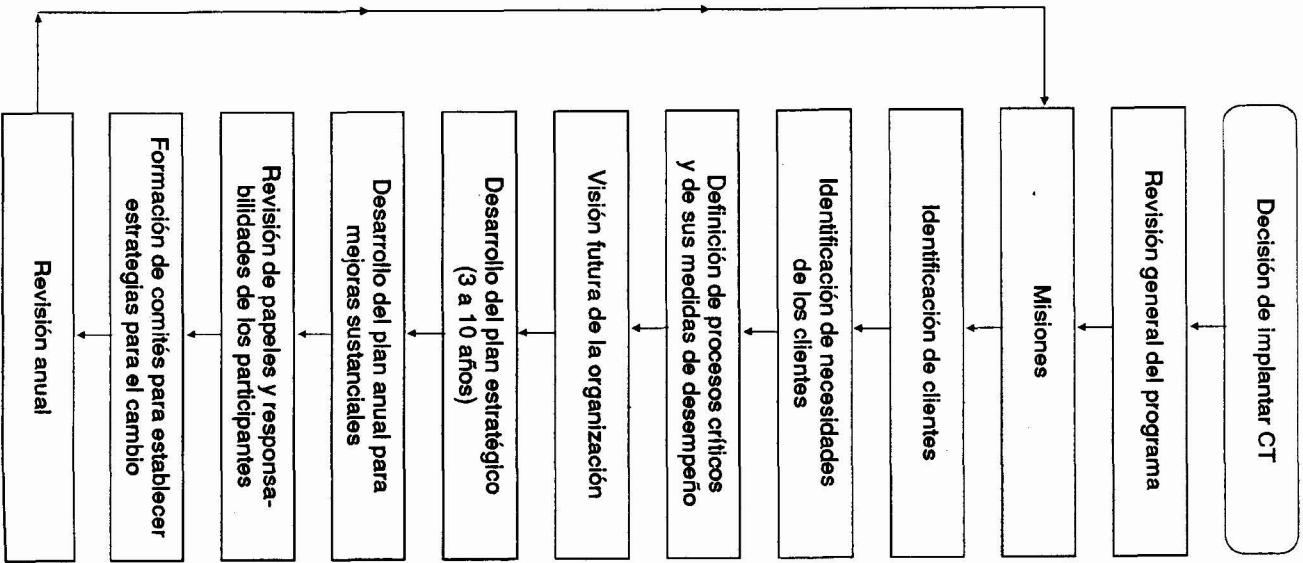


FIGURA Nº 3

Implantaciones del modelo de CT en la OSU
Tareas del grupo de colaboradores inmediatos del rector

