



## CALIDAD TOTAL EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

FRANCISCO PANERA MENDIETA  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO

### Resumen

«La Universidad es una empresa de servicios que sugiere no solo la intangibilidad del resultado sino la complejidad de su proceso de elaboración. La calidad precisa de una especificación clara del producto deseado establecida en función de la percepción del resultado por parte del demandante. Si perseguimos la Calidad Total, hemos de estructurar un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción global sistematizando un proceso de mejora continua basada en la mentalización y participación generalizadas de hacer las cosas cada vez mejor, interiorizando esta actitud hasta convertirla en una cultura propia de nuestra Universidad.»

### Sociedad del conocimiento y enseñanza universitaria

Los cambios que se han venido produciendo en los últimos años en la Universidad, por un lado en la organización misma de la institución con la Ley de Reforma Universitaria (LRU) y por otro lado en el nuevo diseño de sus contenidos con los Nuevos Planes de Estudio y Titulaciones, han dado paso a una etapa de gran inestabilidad cuando no de desorientación, tanto en el interior de la propia institución docente, los profesores y gestores de la misma, como externamente en los estudiantes y en la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, las empresas y la sociedad misma se vienen preguntando si se pudieran obtener los mismos resultados invirtiendo menos recursos, pero también si la propia Universidad pública es capaz de formar adecuadamente, lo que para ellos significa aproximarse a los requerimientos profesionales del mercado laboral. De hecho, el presupuesto destinado a educación es con el de sanidad el mayor siendo además la demanda de estos dos conceptos ilimitada.

Los ajustes presupuestarios que la economía exige nos trae la consiguiente necesidad de limitación de los recursos asignados a la educación. Estos requerimientos obligan a señalar unos objetivos específicos que logren centrar los esfuerzos para conseguir una mejora sostenida que nos acerque sistemáticamente a un concepto predeterminado de calidad. Este concepto de calidad necesariamente debe responder a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, estudiantes, empleadores y la totalidad de los agentes sociales, entendidos estos últimos como todos los que están implicados en esta actividad, sobre todo aquellos que se ocupan y preocupan por un proyecto de futuro social, científico y económico.

De otra forma, el valor de la formación no puede medirse por los costes de elaboración, ni por la eficacia de los objetivos fijados por los formadores o por los agentes sociales, sino por *añadir valor* hasta

la satisfacción de las necesidades o requerimientos del «cliente», es decir, formar individuos con una educación flexible y suficiente que les capacite para adaptarse a una sociedad tecnológica y culturalmente cambiante. De hecho, la formación universitaria está siendo considerada como una de las piezas clave de desarrollo tanto científico y tecnológico, como económico y social. La formación se ha convertido en la verdadera ventaja competitiva de la empresa y la herramienta mejor para cambiar el presente y alcanzar un futuro basado en el conocimiento que ya se conoce como la «Sociedad del Conocimiento».

Todo ello nos conduce inevitablemente a plantearnos seriamente la implantación de un *sistema de calidad*. Ahora bien, como se ha dicho anteriormente, este sistema de calidad además de satisfacer a los estudiantes y empleadores (clientes externos) ha de hacerlo también con sus empleados (clientes internos) interactuando con la Sociedad en su conjunto, lo que conducirá a la obtención de los mejores resultados.

### La Universidad como empresa de servicios

El concepto de servicio ha quedado bien expresado por HILL (1977) : «Un cambio en la condición de una persona o de un bien, perteneciente a alguna unidad económica, se origina como consecuencia de la actividad de alguna otra unidad económica, con el acuerdo previo de aquella persona o unidad económica».

En los servicios, los consumidores no compran los productos por sí mismos, sino por los beneficios que esperan obtener con su uso o consumo. Por lo tanto, requiere comprender las actitudes, motivaciones y comportamientos de compra de los usuarios y de los clientes potenciales.

A diferencia de los bienes, resulta imposible probar los servicios antes de utilizarlos. El cliente ha de convencerse del valor de los mismos antes de adquirirlos. Además, su duración es efímera y ha de consumirse al mismo tiempo que se está produciendo.

Cuando un servicio se presta con normalidad, de forma regular, su valor no suele ser apreciado. Por el contrario, cuando el servicio se interrumpe es cuando se valora realmente su buen funcionamiento. En consecuencia, debe procurarse recordar constantemente el valor y necesidad de los servicios prestados.

Las características diferenciales de los servicios, se pueden reunir en las siguientes:

1. *Intangibilidad*. Un servicio no puede ser percibido por los sentidos y es difícil de definir. En consecuencia:

- No puede transmitirse la propiedad.
- Imposibilidad de protección por patentes.
- Dificultad de promoción y diferenciación.

2. *Inseparabilidad*. La producción está unida al consumo y tiene lugar de forma simultánea. En consecuencia:

- No puede separarse el servicio de la persona que lo presta.
- El usuario participa en el proceso productivo.
- La mayor parte de las veces es producido a la medida.
- Es necesaria la comunicación y la relación personal.
- La distribución debe ser directa y la localización lo más cercana posible al usuario.

3. *Variabilidad*. Es necesario adaptarse a los requerimientos del usuario y la intervención personal y la propia participación del usuario en el proceso trae como consecuencia:

- Resultado heterogéneo.
- Dificultades de estandarización.
- Indefinición de la calidad.
- Problemas para controlar la calidad.

4. *Caducidad*. Los servicios son perecederos y cuando la demanda fluctúa, supone un problema, ya que no pueden ser consumidos posteriormente.

- Precio independiente de los costes.
- No se puede almacenar. Consumo en el momento.

Las características que definen los servicios también están presentes en la universidad:

- Intangibilidad de la prestación, sea la docencia o la investigación
- Fuerte presencia del factor humano haciendo que el resultado sea variable e imprevisible (profesores, estudiantes, becarios, ...).
- Personalización de la relación cliente-productor (docente-discente, ...)
- Gran importancia del personal de contacto para la percepción de calidad (profesores, conserjes, ...)
- Los clientes son objeto de trabajo y participan activamente en la prestación del servicio.
- Simultaneidad de la producción-servucción y el consumo (docencia, tutoría, ...)
- Dificultades de almacenamiento y distribución (libros, apuntes, videos, ...)

- Imposibilidad de estandarización (protocolo-programa, contenidos-libertad de cátedra, ...)
- Alternativa a producirlo uno mismo (asistencia a clase-estudiar por cuenta propia)
- Posibilidad de ofrecer precios independientes de los costes (planificación presupuestaria, oferta de plazas vacantes).

Así pues, a la intangibilidad de los servicios que dificultan su observación directa se añade lo efímero de su duración y se aprecia una dimensión simbólica que aparece en la transmisión de valores y modelos culturales articulados por el lenguaje y palabras pronunciadas, la evocación de determinados escenarios pasados, presentes o futuros, etc.

El servicio supone una «representación teatral», una puesta en escena de una obra escrita anteriormente, con unos roles preexistentes, así como con actores que deben adaptarse a una determinada estrategia.

Los clientes (alumnos) contribuyen necesariamente a la elaboración del servicio por lo que de forma obligada han de participar activamente a lo largo de todo el proceso educativo. En consonancia con el grado e intensidad de su contribución a dicho proceso, obtendrán un mejor nivel de calidad final neutralizando o sorteando aquellas perturbaciones que aparecen durante el mismo.

El factor humano introduce una dimensión de incertidumbre en los servicios. A la dificultad de medición y previsión de resultados se añade el comportamiento humano, tanto del personal de contacto (profesor y otros) como del cliente (estudiante/alumno) en sus interacciones a lo largo de todas las fases del proceso.

La relación que se establece entre el cliente y el personal que presta el servicio, determina en gran medida si el cliente percibe satisfacciones, desea continuar el proceso de forma activa o por el contrario se desanima o incluso renuncia a seguir. De alguna manera, se suscita una relación psicológica interdependiente (fidelidad, seducción, ...).

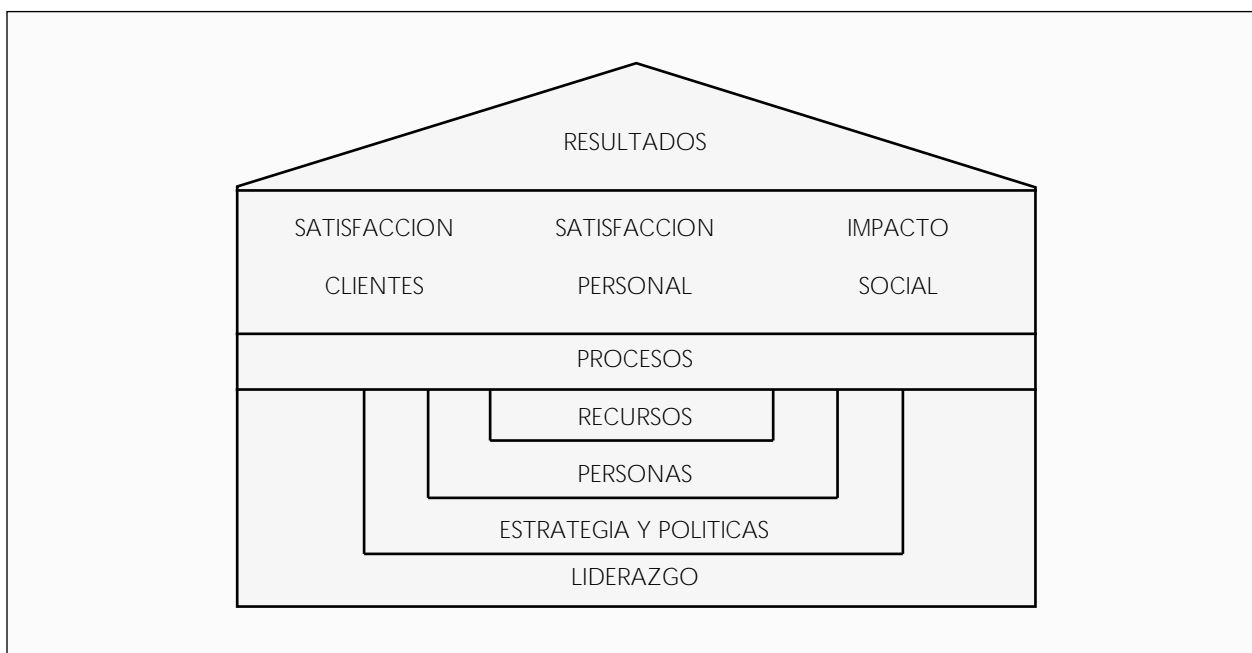
El estudiante/alumno es, él mismo, objeto de trabajo. Al mismo tiempo, es materia prima, semielaborado y producto final. Las transformaciones de que es objeto tienen un carácter multidimensional, tanto consciente (dimensión física, financiera, cultural, ...) o inconsciente (transmisión de ideales, adhesiones, compromisos, modelos de vida).

La importancia de la intervención del propio estudiante/alumno en el proceso de producción y la influencia de las relaciones interpersonales, afectivas y emocionales, son aspectos decisivos de la complejidad de la calidad, de la evaluación en base a la «calidad percibida» y en el logro del producto final que objetivamente se obtiene.

### Gestión de la calidad total

La gestión de la calidad total es según ROURE (1992) «Un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, sea este interno o externo».

Seguidamente se mostrará el modelo propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) conocido como «el edificio de la calidad»:



La implantación de un *sistema de calidad* trata de asegurar la calidad del producto / servicio y alcanzar la satisfacción de todas las personas y agentes sociales que han intervenido en el proceso de producción / servucción o se relacionan con él.

El modelo europeo de calidad EFQM nos señala un proceso de cambio en las prácticas tradicionales definiendo las siguientes áreas principales de actuación que estructuran el sistema de calidad:

- Orientación de la organización hacia el cliente, identificando sus requerimientos explícitos e implícitos.
- Sustitución de la gestión de las funciones por la gestión de los procesos clave (aportan valor para el cliente), que normalmente requiere la creación de equipos interfuncionales.
- Eliminación de toda forma de despilfarro (todo aquello que no aporte valor para el cliente) mediante la mejora continua y con un sistema participativo que permita aflorar la creatividad y el conocimiento de todo el personal de la organización.

La calidad de un servicio, como es la enseñanza universitaria, es difícil de medir debido a que las percepciones y preferencias de los clientes-consumidores-usuarios contienen una carga importante de subjetividad y el producto = formación se conforma como un proceso complejo y multidimensional. Se puede afirmar que la otra faceta de la Universidad, la investigación, contiene características y exigencias similares.

Los atributos de la calidad comunes para los diferentes servicios son los siguientes:

- Fiabilidad. Consistencia, cumplir las promesas.
- Rapidez. Tiempo preciso y menor posible de duración de la prestación.
- Responsabilidad. Demostrar disposición.
- Competencia. Capacidad y conocimiento.
- Accesibilidad. Sin esperas ni colas.
- Amabilidad. Cortesía, respeto, consideración, ...
- Comunicación. Información, lenguaje, escucha, ...
- Credibilidad. Veracidad, honestidad, ...
- Seguridad. Ausencia de riesgo, peligro o duda.
- Empatía. Capacidad de ponerse en el lugar del usuario/consumidor.
- Personalización. Adaptación a las características del cliente y que él lo perciba así.
- Tangibles. Evidencias físicas e indicios de calidad. (Limpieza, aspecto personal, equipos utilizados, presentación de la documentación, ...).

En una de sus fábulas antiburocráticas, Ackoff (1993) dice que la mayor parte de nuestras escuelas, colegios y universidades son diseminadoras industrializadas de información. Operan como verdaderas fábricas, como si se tratara de un sistema productivo de enseñanza industrializada.

Los alumnos que ingresan son tratados como materia prima que se pone en una línea de montaje para convertirla en un producto terminado. Cada paso del proceso está prescrito y programado. El material procesado es inspeccionado y testado periódicamente. Si su calidad no satisface un mínimo estipulado, el sistema lo rechaza. Si el número de rechazos es demasiado grande, es más probable que se reduzcan los requisitos de aprobación y no que se modifique el proceso. Se intenta que cada serie de producción educacional sea de calidad uniforme. Al producto terminado se lo etiqueta y se le da un número de modelo (por ejemplo Harvard 89). El proceso se considera exitoso si sus productos (graduados/titulados) pueden venderse (emplearse/contratarse) a precio alto y si los compradores (alumnos/empresas/instituciones) posteriormente sienten que obtuvieron un bien valioso a cambio de su dinero.

La educación industrializada trata de conseguir que los estudiantes puedan reproducir exactamente lo que les hayan expuesto. La mayoría de los exámenes son tests de evaluación de esa capacidad reproductiva. La última etapa en proceso de adaptación es la mecanización de la línea de producción, al incorporar la enseñanza asistida por ordenador y el aprendizaje programado. Es el camino de la producción en serie automatizada.

Un moderno sistema educativo, como se ha dicho más arriba, debe de estar orientado hacia el cliente. El sistema y los propios educadores han de preocuparse de lo que necesitan saber los estudiantes, lo que se traduce en conocer aquello que los estudiantes van a hacer después de graduarse y, en consecuencia, qué necesitarán saber para hacerlo bien.

La mayoría de los educadores parecen opinar que los alumnos no pueden contribuir al mejoramiento de la educación institucionalizada. La forma tradicional de impartir educación en la cual el profesor habla y los demás escuchan, no parece la más adecuada para la formación de personas adultas y en niveles universitarios.

La educación universitaria exige una estructura y metodología participativa en la que los alumnos actúen como socios activos en el proceso de formarse a sí mismos, por lo tanto, el sistema educativo y especialmente los profesores deben desempeñar a lo sumo el papel de facilitadores de ese proceso de formación.

El Consejo de Universidades ha iniciado un «Programa Experimental de Evaluación de Calidad del sistema Universitario», que está orientado a conseguir una mejora y un aseguramiento de la calidad basándose en una evaluación institucional global incluyendo: la enseñanza, la investigación, los servicios prestados a la sociedad y la gestión de la institución.

Algunos Centros Universitarios españoles vienen aplicando sistemas de evaluación de la calidad en el plano individual para el personal docente, en la mayoría de los casos de forma voluntaria y, en consecuencia, no de forma general para el total del profesorado. Este esfuerzo no parece suficiente y, mucho menos parece responder a una planificación sistemática de implantación de un sistema de calidad.

Un sistema de calidad debe ser un conjunto integrado de procedimientos, recursos y organización para asegurar que la formación del alumno sea de calidad y responda a las necesidades sociales.

Como anteriormente planteó JURAN (1990), LÓPEZ RUPÉREZ (1994) en su libro «Gestión de la calidad en la educación» escribe que la gestión de la calidad es el resultado de la interacción de tres procesos:

#### 1. Planificación de la calidad

- Identificación de los clientes
- Definición de sus necesidades
- Diseño del producto / servicio que satisfaga esas necesidades

#### 2. Control de la calidad

- Medición, comparación y corrección
- Aseguramiento de la calidad planificada

#### 3. Mejora de la calidad

- Esfuerzo continuado para mayor eficacia y eficiencia
- Aumento continuado de niveles de satisfacción

La calidad requiere una definición previa del modelo. Cuanta mayor precisión y especificaciones contenga, nos permitirá alcanzar mayores matizaciones en el producto/servicio y una mejor evaluación de los resultados facilitando la adopción de acciones de mejora.

El proceso de formación puede definirse como «la edificación» de un graduado como aproximación a su futuro profesional y a su integración personal en la sociedad. Se ha de entender este proceso como una serie sucesiva de etapas interdependientes especificadas o definidas en temas contenidos en los diferentes programas de las diferentes asignaturas de los diferentes cursos, pero también las otras

actividades formativas que contribuyen al enriquecimiento personal, humanista y multidimensional que, no estando presentes en los programas reglados, si deben ser ofertados en forma de seminarios, conferencias, etc.

Es por esta razón que CALLEJA (1990) desplaza el modelo de referencia clásico del conocimiento reflejado mediante la metáfora del «Árbol de las Ciencias» hacia un nuevo modelo que denomina «El Edificio». Argumenta que el concepto de «Edificio» evoca mensajes de complejidad, orden, pluralidad de componentes, estructura, funcionalidad, habitabilidad y estética. Y que es la arquitectura, ciencia, técnica y arte a la vez, la que representa mejor que cualquier otra disciplina, la síntesis entre tecnología y cultura característica de nuestro tiempo.

Así, este proceso de edificación es mucho más amplio y completo que el clásico proceso de formación reglada concebida como una serie de asignaturas y contenidos desarrollados en cursos lectivos que conducen a la obtención de unas determinadas titulaciones académicas. El nuevo concepto más enraizado en una «*formación total*», en paralelo al correspondiente de calidad total y otros similares, debe entenderse como un proceso global de valorización del estudiante.

Como sugiere el Sandwell College del Reino Unido, el producto docente denominado «enseñanza universitaria» es el valor añadido al estudiante en el proceso de educación-formación, en términos de habilidad o destreza desarrollada, conocimientos adquiridos, experiencia ganada, así como el incremento de confianza en sí mismo y el desarrollo personal.

### Calidad percibida

La calidad de un servicio es función de la percepción que el usuario-consumidor tiene del grado de cumplimiento de sus expectativas fijadas en cada fase del proceso, así como de los requerimientos que durante esas mismas fases le sean exigidos y necesite satisfacer.

Por otra parte, la simultaneidad de producción y consumo, característica principal de los servicios, hace necesario intervenir a lo largo de todo el «*proceso de valorización*». En este proceso podemos distinguir tres fases principales, antes, durante y después de la graduación del estudiante.

1ª fase: Antes. Pasos previos a la decisión de elección del servicio. Decisión marcada por el riesgo y enunciada por las expectativas puestas en ella. El objetivo de calidad debe ser ayudar a una mejor elección mediante una información veraz de los

contenidos formativos y profesionales, confrontándolos con la formación previa y el interés por el área de conocimiento específica.

2ª fase: Durante. La simultaneidad de producción y consumo implica tanto al personal de la organización como al usuario-consumidor. La presencia física y el contacto personal, sino en todo en gran parte del proceso, conlleva una interacción entre ambos y exige la asunción de un riesgo compartido que se concreta finalmente en unos resultados heterogéneos.

3ª fase: Después. La sensación de satisfacción-insatisfacción refuerza y estimula o todo lo contrario, la actitud de adquisición de nuevos servicios de formación y crea lazos de fidelidad y de comunicación con la institución y sus empleados. La heterogeneidad del resultado puede dar la sensación al usuario-consumidor de que la calidad, entendida contrariamente como resultados homogéneos, no sea la mejor.

Desarrollo de las tres fases.

1ª FASE: Antes de la elección.

- Nombre / imagen del Centro.
- Localización del centro.
- Estudios preferentes y resultados de selectividad.
- Opiniones de amigos, conocidos o prescriptores.
- Titulaciones ofrecidas y programas.
- Expectativas de trabajo y salidas profesionales.
- Prestigio profesional del título.
- Precio (pública o privada).
- Rendimiento anunciado (nº de años de estancia media).

2ª FASE: Durante el proceso de formación.

- Número de alumnos: por curso, grupo, clases teóricas o prácticas, ...
- Asignaturas y contenidos (Créditos absolutos y relativos).
- Prestigio / exigencia del profesor.
- Clases teóricas y prácticas de laboratorio.
- Organización de horarios y dedicación lectiva .
- Trabajos prácticos y tutorías.
- Coordinación e integración de contenidos, asignaturas y profesores.
- Afinidad e interacción entre alumno y profesor.

- Actividades complementarias: seminarios, conferencias, ...
- Visitas y prácticas en empresas.
- Evaluaciones: parciales, continuas, globales, ...
- Infraestructura general: biblioteca, sala de estudios, mesas, iluminación ...
- Infraestructura docente: maquinaria, instalaciones, equipos, ...
- Servicios generales y de administración: información, matrícula, ...

3ª FASE: Después de la graduación.

- Acceso al primer empleo. Bolsa de trabajo.
- Oferta de formación de postgrado específica.
- Dificultades en la aplicación profesional de la formación-actividad.
- Biblioteca y documentación.
- Tutoría y consultas .
- Conferencias, jornadas y congresos.
- Funciones, atribuciones y responsabilidades profesionales.
- Retribuciones y niveles salariales.
- Colaboración empresa - universidad.
- Vinculación permanente.

### **Calidad del proceso y liderazgo**

La calidad se alcanza con la satisfacción del cliente, pero se ha de diferenciar el cliente externo del cliente interno. El primero, como ya se había anticipado, corresponde al alumno-usuario del servicio y como consumidor o demandante de ese resultado final, la empresa y la sociedad en general ; y el segundo a los empleados que intervienen a lo largo del proceso, o sea, el personal docente y de administración de servicios. En nuestro caso, además, podría resultar interesante profundizar en la figura del «prescriptor», papel que en gran medida juegan algunos organismos institucionales como son el Consejo de Universidades y otros.

Si la participación del alumno en el proceso de su propia formación es un factor principal, la intervención encadenada, por parte de cada uno de los profesores en las fases sucesivas de que consta dicho proceso, parece decisiva para el resultado final.

Las asignaturas y sus contenidos van adquiriendo mayores dificultades a medida que los cursos se

sucedan por lo que, el profesor de una asignatura de contenidos y exigencias superiores se convierte en el que se denomina «cliente interno» de un proceso que continúa hasta la graduación final.

Parece consecuente que las asignaturas que están definidas en el plan de estudios y que se suceden en el proceso de formación a lo largo de los cursos, deben coordinarse entre sí estableciendo una permanente comunicación. Esto implica coordinar a los diferentes profesores no solo pertenecientes a un mismo departamento, sino a los departamentos mismos entre sí.

Por todo lo expuesto hasta aquí, se hace patente la necesidad de planificación, organización y de gestión de la calidad desde una unidad con autonomía propia (Centro: Escuela o Facultad) que ofrezca un servicio final (Título: Licenciatura o Diplomatura).

Esto nos lleva a que la dirección de cada centro tenga atribuciones suficientes para liderar el establecimiento de un sistema de calidad, elaborando un plan e involucrando al personal perteneciente a su estructura organizativa. En otras palabras, que sea capaz no solamente de fijar determinados objetivos e incluso de conseguirlos, sino la participación entusiasta de todos orientada hacia una mejora continua.

La realidad es que a partir de la LRU las direcciones de los Centros perdieron atribuciones convirtiéndose en meros administradores de su infraestructura. El caso se agrava para las Escuelas Universitarias, por cuanto las competencias docentes e investigadoras encomendadas a los Departamentos no se encuentran ubicadas en estos centros. A la consecuente dificultad física, hay que añadir que las correspondientes secciones departamentales del centro no tienen autonomía para su propia gestión, compitiendo en inferioridad de condiciones con la dirección de su propio departamento que tiene sus intereses mayores en las escuelas o facultades superiores.

Las dimensiones gigantescas de la organización adquiridas por algunas Universidades está conduciendo al colapso por exceso de burocracia, falta de comunicación eficaz y problemas de coordinación entre sus centros de decisión. Las dificultades que esta estructura organizativa tiene para adaptarse a los cambios exigidos por la sociedad y por sus clientes parece hacer necesario un cambio. Este podría ser planteado abandonando la organización funcional agregada, que genera no solo lentitud y burocracia sino exceso de información innecesaria y confusión, sin olvidar problemas de confrontación para adquirir mayores recursos más originados por intereses y políticas sectoriales que por planteamientos y objetivos generales. El caso singular de las Escuelas Universitarias, con peso y representación

minoritarios, ofrece indicios de un cierto abandono en lo referente a recursos, así como al papel subsidiario que, cada vez en mayor medida, parece se le ha encomendado.

Se puede afirmar, por lo tanto, que la LRU ha contribuido a generar un modelo organizativo que acentúa hasta el extremo la división funcional compartimentada contraria a los nuevos modelos de gestión orientados hacia estructuras horizontales e interdisciplinarias basados en actividades o procesos completos los cuales, en nuestro caso, se corresponden con las titulaciones o proyectos de investigación.

Es más, los Departamentos están contribuyendo a fragmentar las Escuelas y Facultades caminando en la dirección opuesta al concepto de Calidad Total y, concretamente, a la idea de totalidad del proceso educativo de un título de licenciatura o diplomatura y, así mismo, también a todo proceso investigador, especialmente aquellos de contenido interdisciplinar.

Si la gestión de la calidad total tiene como base principal el liderazgo, requiere equipos interfuncionales y orientar la gestión hacia los procesos clave que aporten un valor para el cliente, parece necesaria y urgente una nueva estructura organizativa más descentralizada que, como consecuencia, dé una mayor autonomía de gestión a cada Centro.

En otras palabras, que los Centros sean verdaderas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) capaces de gestionar y liderar sus propios procesos/actividades de manera integral. De esta manera quedarían constituidos con mayor solvencia como interlocutores válidos con atribuciones mínimas suficientes para poder alcanzar de forma coherente, tanto las demandas sociales y necesidades del cliente-actor (estudiante) como las correspondientes de los clientes internos (profesorado), mediante estrategias planificadas optimizando los recursos disponibles y generando satisfacciones para todos los protagonistas de las actividades docentes e investigadoras.

### **La calidad total como un proceso de mejora continua**

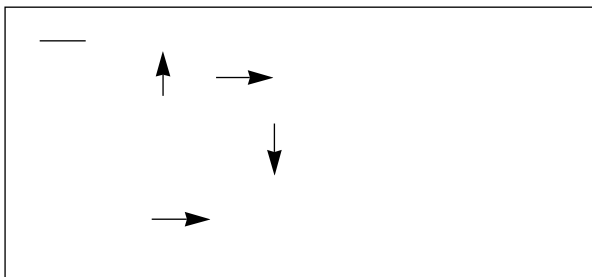
La calidad evoluciona, no es algo estático ni tiene valores permanentes. Las necesidades de los agentes sociales cambian con el tiempo. Los avances científico-técnicos son constantes cada vez más acelerados. La calidad es cambiante y dinámica.

De aquí, que los participantes tanto en el proceso de decisión, como en la elaboración de éstos servicios formativos e investigadores, deban permanecer atentos a los avances y modificaciones de las necesidades sociales. Ello requiere que los propios actores (profesores, etc.), actualicen de forma permanente sus conocimientos y métodos con una total

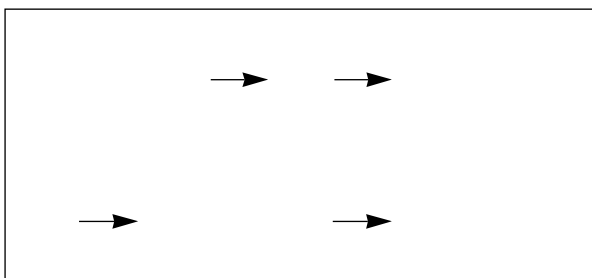
convicción de su enorme importancia, pero orientando sus esfuerzos en una sola dirección (planificada) para conseguir los mejores resultados con los recursos disponibles y los menores sacrificios posibles.

Si los empleados no saben hacia donde va la empresa, no se puede esperar que estos se sacrifiquen y actúen en beneficio de la organización.

ESFUERZOS NO ORIENTADOS



ESFUERZOS NO ORIENTADOS



La formación juega un papel esencial en la futura «Sociedad del Conocimiento». Pero el objetivo último de la formación, no consiste solamente en que las personas adquieran el máximo de conocimientos posibles sino que trasladen a las organizaciones en las que se integren un potencial de

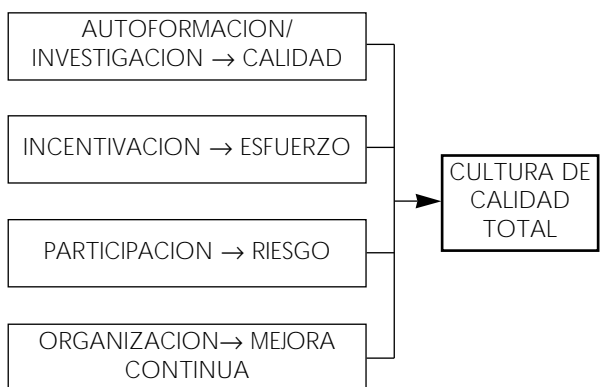
mejora sostenida, así como de flexibilidad para adaptarse a los cambios que se suceden continua y aceleradamente.

En consecuencia, debemos ser capaces de construir una Universidad que sea modelo de lo que se entiende por una «organización que aprende». En el mismo sentido, se hace necesario mantener en el tiempo la tensión necesaria para que estos esfuerzos se realicen paso a paso y de forma continua para así conseguir incrementos constantes y más ajustados en la calidad de los servicios ofrecidos.



La trascendencia de estos argumentos hace necesario resaltar la importancia fundamental de motivar al personal empleado en estas labores (profesorado y otros) incentivándolo adecuadamente, no sólo mediante la instrumentación correspondiente de méritos y reconocimientos institucionales y sociales como, también, a través de unas retribuciones estructuradas en este mismo sentido.

Los empleados necesitan seguridad y confianza que cuando la experimentación dé como resultado un fracaso no tenga repercusiones y aquella que resulte un éxito sea premiada de alguna manera.



La universidad es una empresa de servicios cuya misión es promover el progreso social a través de la docencia y la investigación, pero necesariamente solo alcanzará el éxito si consigue ilusionar a todas las personas de la organización en el cumplimiento de dicha misión.

### Conclusiones

- La Universidad es una empresa de servicios.
- Sus actividades y resultados son intangibles.



- Sus procesos de producción son complejos.
- La calidad precisa una clara especificación del resultado final deseable.
- La calidad es función de la percepción del resultado por parte del demandante.
- La intervención del estudiante/alumno en el proceso es sustancial para obtener un buen resultado.
- La disposición, actitud y motivación de los empleados, especialmente del personal de contacto (profesorado y otros) es un factor fundamental para el buen desarrollo del proceso y garantiza un mejor resultado final.
- La calidad del proceso merece especial atención por su complejidad.
- El concepto de «cliente interno» determina la cooperación entre los actores que intervienen en cada fase del proceso.
- La calidad total precisa un sistema de gestión de la calidad.
- Este sistema es el resultado de articular la planificación y el control de la calidad con un esfuerzo continuado de mejora.
- El necesario liderazgo de la dirección del Centro, obliga a una estructura organizativa de la Universidad más descentralizada y con autonomía para llevar a cabo la gestión de la calidad.
- Se trata de conseguir una cultura de hacer las cosas no solamente bien sino cada vez mejor, para lo cual se necesita organizar y sistematizar un proceso de mejora continua basado en la participación generalizada.

## Bibliografía

- ACKOFF, R. «Las fábulas antiburocráticas de Ackoff». Edit. Granica (1993).
- AKAO, Y. «Despliegue de funciones de calidad: QFD». Edit. TGP-HOSHYN (1993).
- BERNILLON, A. y CERUTTI, O. «Implantar y gestionar la calidad total». Edit. Gestión 2.000 (2ª ed.-1993).
- BERRY, L.L. «Más allá de la excelencia en el servicio». Edit. Deusto (1995).
- BERRY, T.H. «Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total». Edit. MacGraw Hill (1992).
- CALLEJA, T. «La Universidad como empresa: una revolución pendiente». Edit. Rialp (1990).
- DOMINGO, J. y ARRANZ, A. «Calidad y mejora continua». Edit. Donostiarra (1997).
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. «Servucción: El marketing de los servicios». Edit. MacGraw Hill (1989).
- IMAI, M. «Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa». Edit. CECSA (1989).
- JURAN, J.M. «Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos». Edit. Díaz de Santos (1990).
- JURAN INSTITUTE. «Gestión de calidad. Mejora de la calidad en los servicios». Edit. AENOR (1994).
- LARREA, P. «Calidad de servicio». Edit. Díaz de Santos (1991).
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. y VICENT, F. «Cómo gestionar la calidad de la formación». Edit. Gestión 2000 (1993).
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. «La gestión de la calidad en educación». Edit. La Muralla (1994).
- ROURE, J. «El porqué y el cómo de la gestión de la calidad total». Excelencia (1). Enero 1992 págs. 8/9.
- SCHARGEL, F.P. «Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total». Edit. Díaz de Santos (1997).
- SADERRA, L. «La calidad total». Edit. Pioneer-Rede (1994).
- SENGE, P. «La quinta disciplina». Edit. Granica (1997).
- ZAÍDI, A. «QFD. Despliegue de la función de calidad». Edit. Díaz de Santos (1993).
- ZEITTHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L.- «La calidad total en la gestión de servicios». Edit. Díaz de Santos (1993).