

# Autoevaluación de los títulos universitarios y requerimientos de diseño organizativo

Miguel Ángel Guevara Agüero <sup>1</sup>  
María Teresa Canet Giner <sup>2</sup>  
Francisco Balbastre Benavent <sup>3</sup>

*Si las universidades pretenden ofrecer títulos de calidad, dichos modelos han de considerar, explícitamente, todos aquellos elementos necesarios para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo correctamente.*

## Palabras clave

Autoevaluación, educación superior, calidad en la educación.

## Resumen

La competitividad de las universidades en los entornos actuales depende, en gran medida, de que oferten productos y servicios de calidad. La satisfacción de este requisito precisa que estas lleven a cabo ejercicios de autoevaluación, a través de los cuales puedan conocer el nivel de calidad con el que sus titulaciones están siendo ofertadas en el mercado. Y la realización de estas autoevaluaciones está basada en marcos de trabajo que constituyen modelos de referencia con los que dichos títulos son comparados.

Si las universidades pretenden ofrecer títulos de calidad, dichos modelos han de considerar, explícitamente, todos aquellos elementos necesarios para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo correctamente. Entre estos elementos se encuentran las variables de diseño

organizativo. Por tanto, el tratamiento exhaustivo y adecuado de las variables de diseño organizativo en estos modelos de referencia es condición necesaria para que dichos títulos puedan ofrecerse con un elevado nivel de calidad. Con este trabajo, pretendemos analizar el modo en que los modelos del SINAES y de la ANECA tratan el diseño organizativo, derivando este análisis en una serie de implicaciones y recomendaciones que pueden resultar de utilidad para la mejora y el enriquecimiento de estos.

## Introducción

La calidad se está convirtiendo, en los mercados actuales, en un factor clave para el éxito de las organizaciones. De hecho, la calidad ha ampliado su campo de actuación, pasando de ser aplicada en el ámbito de los productos y los procesos de la organización a serlo en el ámbito de la gestión empresarial. Como forma de mejorar la gestión empresarial, aparecen tanto los modelos de excelencia, vinculados a los premios a la calidad,

1 Dr. Profesor de la Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica). Correo electrónico: [miguevara@itcr.ac.cr](mailto:miguevara@itcr.ac.cr)

2 Dra. Profesora del Depto. de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universitat de València (España)

3 Dr. Profesor del Depto. de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universitat de València (España)

*Dentro de este contexto, los modelos publicados por el SINAES (en Costa Rica) y por la ANECA (en España) constituyen marcos ampliamente utilizados por las universidades para mejorar la calidad de sus títulos a través de la realización de ejercicios de autoevaluación.*

como la técnica de la autoevaluación, técnica que facilita la mejora en la gestión de la organización a través de la comparación de dicha gestión con un marco de referencia (el modelo de excelencia), la identificación de áreas susceptibles de mejora, y la traducción de estas últimas en planes de actuación.

Impulsadas por esta dinámica, las universidades no han constituido una excepción, lo que ha llevado a plantearse la necesidad de mejorar tanto en el conjunto de productos y servicios que ofrecen a la sociedad como en el ámbito de la gestión de los centros y órganos que la integran. A pesar de que parecen ser dos ámbitos independientes, una mejora en los productos y servicios que ofrece la universidad no es posible sin una mejora en la gestión de los centros y órganos que la conforman. De ahí que los modelos de referencia que utilizan las universidades para mejorar sus productos y servicios (por ejemplo, sus títulos universitarios) incluyan aspectos propios de la gestión y organización del trabajo en sus centros y órganos adscritos.

Dentro de este contexto, los modelos publicados por el SINAES (en Costa Rica) y por la ANECA (en España) constituyen marcos ampliamente utilizados por las universidades para mejorar la calidad de sus títulos a través de la realización de ejercicios de autoevaluación. Como estándares de referencia que son, estos modelos incluyen aspectos vinculados al diseño organizativo, ya que la mejora en la gestión de los centros y órganos que conforman las universidades es impensable sin el análisis y la evaluación exhaustivos de aquellas variables y factores propios de la estructura organizativa.

Partiendo de estas consideraciones, el trabajo que presentamos aquí tiene como objetivo analizar el modo en que las variables propias del diseño organizativo son tratadas y consideradas en los

modelos para la autoevaluación de los títulos universitarios que proponen el SINAES y la ANECA. Este análisis puede aportar conclusiones interesantes tanto a los responsables de gestionar y mejorar dichos modelos como a los usuarios de estos. A los primeros les puede servir para mejorar y enriquecer los propios modelos, y a los segundos para incorporar al autodiagnóstico de la calidad de la titulación cuestiones de suma trascendencia que pueden no haber sido consideradas en los modelos de referencia.

Para alcanzar este objetivo, el trabajo ha sido estructurado de la siguiente forma. Siguiendo a esta introducción, se plantea y describe el papel que las universidades están desempeñando (y tendrán que desempeñar) ante los nuevos retos que emanan de la consideración de la calidad más allá del ámbito del producto y del proceso. Más adelante se propone un esquema de variables de diseño organizativo que nos pueda ser útil a la hora de valorar el tratamiento que se hace de estas cuestiones en los modelos que se utilizan para la autoevaluación de los títulos universitarios (esta tarea se lleva a cabo a partir de la página 4). Luego, el trabajo desarrolla algunas consideraciones finales y algunas implicaciones que se derivan del análisis realizado, fundamentalmente, después de la página 4. Por último, se detallan las referencias bibliográficas que han constituido el soporte teórico para la investigación que aquí presentamos.

## **El papel de la universidad frente a las exigencias de la calidad**

En la actualidad, las universidades se enfrentan a un entorno cada vez más complejo, en el cual se les exige, como a cualquier otra organización, el cumplimiento de estándares de eficiencia y eficacia que satisfagan, a través de

parámetros de calidad, los requisitos establecidos por sus *stakeholders*.

De acuerdo con Martínez (2002), la implementación del concepto de calidad en el ámbito de la educación implica un mayor compromiso por parte de las personas que integran estas instituciones con las actividades que realizan; una mejora de los procesos que llevan a cabo las diferentes áreas de la universidad para satisfacer las demandas de los diferentes usuarios; y un mayor acercamiento entre los diferentes agentes con los cuales interactúan las universidades como instituciones, lo cual les permitirá mejorar su posición ante la sociedad.

En consecuencia, las universidades en todo el mundo han empezado a establecer sistemas de gestión de calidad, ya sea como resultado de la implementación de procesos de acreditación de sus programas o titulaciones, ya sea a través de iniciativas como la certificación ISO 9000, tal como sucede en los casos de la Universidad Católica de San Antonio de Murcia y de la Universidad de Sevilla (ambas en España), entre otras.

Respecto a la primera tendencia, los procesos de acreditación de las titulaciones universitarias incluyen, generalmente, la realización de un proceso de autoevaluación por parte de la universidad y el programa por acreditar, la recepción de una visita de un equipo de evaluadores externos, nombrado a tal efecto por la autoridad competente (más tarde nos referiremos con mayor detalle a esta última), la elaboración de un informe por parte de los evaluadores externos, sobre el cual las universidades tienen derecho de réplica y, finalmente, la toma de la decisión respecto al otorgamiento de la acreditación o no por parte de la autoridad correspondiente.

Tal y como comentamos en el párrafo anterior, dentro de estos procesos de evaluación de la calidad de programas o titulaciones universitarias, se desarrolla

la denominada autoevaluación, tema de creciente interés en el ámbito de las universidades (González y Mayor, 2003). Se han dado muchas definiciones de autoevaluación (Ahmed, Yang y Dale, 2003; Brown, van der Wiele y Millen, 1999; Finn y Porter, 1994; Hillman, 1994; Karapetrovic y Willborn, 2001; van der Wiele *et al.*, 2000; entre otros), si bien a efectos del presente estudio hemos tomado como referencia la aportada por la European Foundation for Quality Management. Así pues, podemos entender la autoevaluación como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial. Dicho examen permite a las organizaciones discernir claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, culminando en la planificación e implantación de acciones de mejora, así como en el seguimiento del progreso realizado (E.F.Q.M., 2003).

Partiendo de esta definición, la autoevaluación, en el caso de las titulaciones universitarias, puede ser considerada como un proceso en el que los interesados (profesores, directivos, estudiantes, etc.) formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su propio conocimiento, actuación, principios o consecuencias, con el fin de mejorarse a sí mismos (Guido, 2003). Es justamente esta etapa del proceso donde, a nuestro juicio, debe liderarse y motivar a todos los actores involucrados en pos de lograr un aprendizaje organizativo que beneficie a la institución, con independencia de que esta última obtenga la acreditación del título en cuestión o no.

Por su parte, los gobiernos, conscientes de la importancia de la calidad en la educación superior y de que los parámetros o criterios de evaluación que se apliquen a las titulaciones universitarias no pueden ser los mismos que los criterios aplicados a la gestión

*Para la obtención de la acreditación, las instituciones universitarias deben evaluar el estado real de aquella titulación que desea ser acreditada a través de su comparación con un modelo de referencia (es lo que habíamos identificado como autoevaluación).*

de las empresas manufactureras o de servicios, han establecido organismos y normativas que guían a las universidades en su búsqueda de la excelencia. Así, en el caso de España, la máxima autoridad en materia de acreditación de titulaciones universitarias es la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), mientras que en el caso de Costa Rica lo es el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Ambas instituciones tienen su propio modelo de evaluación de la calidad de las titulaciones universitarias. No obstante, a pesar de que los elementos básicos de ambos modelos son similares, dichos modelos presentan diferencias significativas, tal y como veremos a continuación.

### **Las agencias de acreditación como actores del proceso**

Siguiendo el planteamiento de Guido (2003), podemos definir el término *acreditación* como reconocer y atestiguar que una institución o un programa cumple con un conjunto de estándares, para lo cual es necesario llevar a cabo una verificación de los resultados del autodiagnóstico o autoevaluación que realiza una institución. Así pues, la acreditación es un acto mediante el cual se otorga y se hace público el reconocimiento de la calidad del programa o institución por un tiempo delimitado, siendo esta potestad exclusiva de las agencias nacionales de acreditación.

Para la obtención de la acreditación, las instituciones universitarias deben evaluar el estado real de aquella titulación que desea ser acreditada a través de su comparación con un modelo de referencia (es lo que habíamos identificado como autoevaluación). Dicho modelo constituye el conjunto de estándares que, desde la perspectiva de la entidad que tiene la capacidad de acreditar el título, ha de ser cumplido por la titulación. Estos estándares están relacionados

con aspectos como la gestión de la titulación, su diseño y coherencia, la gestión de los diferentes recursos que son necesarios para desarrollar el plan formativo, etc. Ahora bien, tal y como comentamos con anterioridad, existen algunas diferencias importantes entre los estándares recogidos en el modelo del SINAES y aquellos otros del modelo de la ANECA. Por tanto, dedicamos las siguientes líneas a describir, de manera muy somera, ambos modelos.

### **El modelo del SINAES**

El SINAES fue creado en el año 2001 y se encuentra adscrito al Consejo Nacional de Rectores, máximo órgano responsable de la educación superior estatal, conformado por los cuatro rectores de las universidades públicas de Costa Rica. Es una entidad sin fines de lucro y cuenta con la potestad de definir su propia forma organizativa.

El SINAES establece un modelo base para la acreditación de programas académicos para aquellas universidades que deseen, de forma voluntaria, entrar en este proceso. Dicho modelo está estructurado en seis apartados denominados *Componentes que se evalúan*, a través de los cuales se pretende evaluar la calidad de los siguientes aspectos (SINAES, 2002):

1. *Personal académico.* Desde esta perspectiva, el programa o titulación debe contar con personal académico idóneo y suficiente para garantizar la calidad de la docencia, la participación en la gestión curricular y en actividades de investigación y desarrollo profesional.
2. *Currículum.* Por su parte, el programa debe hacer explícitas las intenciones educativas generales (metas, objetivos, misiones) y servir de guía al docente en la ejecución de este. Además, debe tener un buen diseño, debe controlarse su ejecución y evaluarse los resultados.

3. *Estudiantes.* En esta materia, el programa o título universitario debe contar con políticas y estrategias para la conformación de la población estudiantil, y ofrecer, a esta última, condiciones y facilidades que favorezcan su permanencia como estudiante y el éxito en sus estudios.
4. *Infraestructura y equipamiento.* El programa debe contar, por otra parte, con los recursos físicos y materiales necesarios en cantidad, calidad, pertinencia, disponibilidad y acceso, para el cumplimiento de sus propósitos y objetivos. Asimismo, debe prever en sus planes de desarrollo y en sus proyecciones de crecimiento académico la adquisición, el mantenimiento y la reposición de estos recursos.
5. *Administración.* Igualmente, el título debe garantizar la existencia de sistemas de apoyo para la realización de las labores académicas, que favorezcan la comunicación interinstitucional y promuevan la superación del personal y la formación integral de los estudiantes.
6. *Impacto y pertinencia.* Por último, el programa debe promover eventos académicos que enriquezcan la formación de los estudiantes y profesores, hacer aportaciones y promover transformaciones en la comunidad en que está inmersa, y retroalimentar su quehacer de forma sistemática.

#### El modelo de la ANECA

La ANECA es una fundación estatal creada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, tras la autorización del Consejo de Ministros de 19 de julio de 2002, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 32 de la Ley de Universidades (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre). La ANECA

tiene como funciones fundamentales las de contribuir a medir y hacer público el rendimiento de la Educación Superior, así como la de reforzar la transparencia y comparabilidad del sistema universitario español (ANECA, 2002).

En este sentido, las actuaciones de la ANECA se extienden a todo el territorio nacional, y se aplican, según establece la propia Ley de Universidades (ANECA, 2002):

- A las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial, a los efectos de su homologación por el Gobierno, incluidos los títulos de Doctor.
- A las enseñanzas conducentes a la obtención de diplomas y títulos propios de las universidades.
- A las actividades docentes, investigadoras y de gestión, del profesorado universitario.
- A las actividades, programas, servicios y gestión, de los centros e instituciones de Educación Superior.
- A cuales quiera otras actividades que se puedan realizar como consecuencia del fomento de la calidad de la docencia y de la investigación por parte de las Administraciones Públicas.

Por lo que respecta al modelo de evaluación utilizado como marco de referencia, el modelo de la ANECA está estructurado en seis apartados, cada uno de los cuales recibe el nombre de *Criterio*. A través de dichos criterios se pretende evaluar la calidad de los siguientes aspectos (ANECA, 2002):

1. *Programa formativo.* En este criterio se analizan aspectos como los objetivos del programa formativo, la definición del perfil de ingreso, el establecimiento de los conocimientos y competencias que deben adquirir los estudiantes, el



contenido curricular, la estructura del plan de estudios y coherencia con los objetivos de este, la flexibilidad curricular, la sistemática y periódica actualización de contenidos, y la factibilidad del plan de estudios.

2. *Organización de la enseñanza.* Desde este ángulo se analiza la labor del equipo responsable del programa formativo en cuanto a la dirección, planificación, comunicación y organización de la enseñanza, así como a la definición de las acciones de mejora y revisión del programa formativo.
3. *Recursos humanos.* En este criterio se estudian las características básicas tanto del personal académico como del personal de administración y servicios que está implicado en el programa formativo, con el fin de determinar su grado de adecuación a los objetivos y requerimientos de dicho programa.
4. *Recursos materiales.* El modelo también plantea el análisis de la infraestructura, instalaciones y equipamiento, necesarios para desarrollar el programa formativo.
5. *Proceso formativo.* Aquí se deben considerar los aspectos que tienen relación con el alumno y con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
6. *Resultados.* Finalmente, en este criterio se deben examinar los resultados que el desarrollo de la titulación está generando desde tres puntos de vista distintos: resultados del programa formativo, resultados de los egresados, y resultados en la sociedad.

Como vemos, en el marco de los procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones estos modelos analizan diversas cuestiones. De entre ellas, destaca la necesidad de evaluar no solo procesos, sino, también, determinados

aspectos de diseño organizativo que tienen que ver con la forma en que se estructura y organiza la universidad, y que deberían estar contemplados en cualquier modelo de autoevaluación que busque la excelencia.

Así pues, el objetivo del siguiente apartado será señalar qué aspectos del diseño organizativo deberían tenerse en cuenta, en el marco de una política de calidad total, a la hora de evaluar la idoneidad de, en nuestro caso, una titulación universitaria. En la medida en que estos aspectos estén presentes en el análisis, podrán actuar como facilitadores en la consecución del objetivo de calidad.

## **Diseño organizativo y autoevaluación**

Tal y como planteábamos en la sección anterior, cuando una organización implementa un sistema de gestión basado en la filosofía de la calidad total (GCT, de ahora en adelante), de una u otra forma introduce una cultura en la que la evaluación integral de la gestión de la organización es fundamental. Dentro de este marco, un aspecto que debería ser analizado con detenimiento es el del diseño organizativo, para averiguar si la estructura actúa como un facilitador en los procesos de GCT o, por el contrario, actúa como un inhibidor en dichos procesos. Moreno-Luzón, Peris y González (2001:201) afirman, en relación con este hecho, que “el diseño de la organización es fundamental para poner a disposición de la dirección un conjunto de herramientas clave que permitan conectar los requerimientos de los clientes con las actividades productivas de la empresa”, teniendo en cuenta que las exigencias de los clientes y, en concreto, la orientación al cliente, se convierte en uno de los principios básicos de las políticas de calidad. Estos autores establecen que las diferentes dimensiones de diseño organizativo están relacionadas con

*Como vemos, en el marco de los procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones estos modelos analizan diversas cuestiones. De entre ellas, destaca la necesidad de evaluar no solo procesos, sino, también, determinados aspectos de diseño organizativo que tienen que ver con la forma en que se estructura y organiza la universidad, y que deberían estar contemplados en cualquier modelo de autoevaluación que busque la excelencia.*

Así, nuestra propuesta recoge la necesidad de evaluar la estructura organizativa en el marco de los procesos de autoevaluación de la calidad de las titulaciones universitarias.

los principios de aplicación de la GCT (*Ibíd.* 2001:203), señalando la importancia de estas relaciones ya que “una forma inapropiada de diseño dificultará el desarrollo o aplicación de los correspondientes principios” (*Ibíd.* 2001:207) y, por tanto, de la política de calidad deseada. Por lo tanto, para una correcta implantación de la política de calidad deben incluirse en la evaluación aquellos aspectos de la estructura que incidan en el proceso de GCT.

De manera similar a lo que ocurre en las empresas, y tal y como planteábamos en el apartado anterior del presente trabajo, la búsqueda de la calidad ha llegado al ámbito de la universidad, afectando a los títulos que esta ofrece. En este sentido, los aspectos de diseño organizativo deberían contemplarse, como se comentaba, en los modelos de autoevaluación de las titulaciones (SINAES o ANECA, entre otros). Su análisis permitiría llegar a conocer si todos los aspectos de diseño necesarios en la implementación de una política de calidad se han tenido en cuenta y, en segunda instancia, servir de base para modificarlos de manera adecuada, de modo que estos aspectos de diseño actúen como facilitadores en la implantación de una política de GCT.

Así, nuestra propuesta recoge la necesidad de evaluar la estructura organizativa en el marco de los procesos de autoevaluación de la calidad de las titulaciones universitarias. Desde esta perspectiva, dicha evaluación estaría centrada en una serie de cuestiones fundamentales, como son: a) los aspectos principalmente estructurales, como los criterios de agrupación y tamaño de unidades, normas y procedimientos a largo plazo o el establecimiento y papel, como elemento de coordinación, de los puestos de enlace y grupos de trabajo; b) los flujos de

información; c) las variables relacionadas con el diseño de puestos; y d) los sistemas de medición, evaluación y control, así como las políticas de recompensas. Estas dos últimas dimensiones de diseño (dentro del apartado d) podrían incluirse en la dimensión *políticas de personal*, a la que muchos autores hacen referencia al hablar de diseño (Galbraith, 1977 y 1995; Galbraith y Kazanjian, 1986; Moreno-Luzón, Peris y González, 2001; Cuervo, 2001).

En este trabajo, no obstante, no profundizaremos en el análisis de aquellas variables como la captación, capacitación, formación y promoción, propias principalmente de las políticas de recursos humanos y que podrían ser analizadas de manera más exhaustiva desde esa particular disciplina.

Por otra parte, cabe señalar la importancia del análisis del *grado de centralización y formalización* de la estructura, con carácter general, como los principales mecanismos de coordinación y control propios del diseño organizativo (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001) y a ello haremos referencia, además de considerar estas variables en el marco del diseño de puestos y de su papel como variables para la medición, evaluación y control.

Partiendo de las consideraciones expuestas anteriormente, el esquema utilizado para el análisis es el siguiente:

### Aspectos principalmente estructurales

#### Criterios de agrupación y tamaño de unidades

En cuanto a los criterios de agrupación, seguimos la clasificación de Mintzberg (1984)<sup>4</sup> por considerarla bastante completa. Entenderemos por *agrupación*

4 Versión original en inglés de 1979. Se ha utilizado la traducción en castellano de 1984.

Al realizar la agrupación, se debe buscar la facilidad de comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y la generación de efectivos flujos de información, horizontal y vertical, entre estas.

de unidades, según este autor, el proceso mediante el cual se agrupan los puestos individuales en conjuntos o unidades, conociendo las necesidades de la organización, tales como misión, objetivos y aspectos técnicos.

Este autor identifica las siguientes bases de agrupación (Mintzberg, 1984):

- *Por conocimiento y habilidades.* Los puestos se agrupan de acuerdo con los conocimientos y las habilidades especializadas de cada puesto de trabajo.
- *Por proceso de trabajo y función.* Las unidades se basan en el proceso o actividad que desempeñan, dentro de la organización.
- *Por tiempo.* Las unidades pueden formarse según el momento en que se realice el trabajo.
- *Por el output.* En este caso, las unidades se forman de acuerdo con los productos que fabrican o los servicios que prestan.
- *Por zonas geográficas.* La agrupación responde a las regiones geográficas en las que funciona la organización.
- *Por clientes.* Los grupos se forman de acuerdo con el trato con clientes de distinto tipo.

Las tres últimas suelen conocerse como criterios de agrupación de mercado.

Con respecto a los criterios de agrupación, la aportación de Moreno-Luzón, Peris y González (2001:156-157) reside fundamentalmente en señalar el hecho de que el resultado de la aplicación de los diferentes criterios de agrupación está íntimamente relacionado con las formas de control y, por tanto, con el grado de centralización-descentralización de la estructura. Cuervo *et al.* (2001:261) señalan también la utilidad de la departamentalización al facilitar la capacidad de los responsables tanto

para coordinar como para controlar el desarrollo de las tareas diseñadas.

Si bien cualquier tipo de estructura y agrupación puede ser compatible con la GCT, es posible que en algunos casos se deban realizar ajustes para facilitar el proceso. En algunas ocasiones, una estructura por departamentos puede ser un facilitador y en otras, dependiendo del tipo de actividad de la organización, pueden ser más convenientes las estructuras organizativas planas, que respondan a una agrupación por clientes y/o procesos. En general, las estructuras excesivamente burocráticas y la departamentalización funcional no parecen ser las más eficaces para la implantación de un proceso de GCT (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:255 y ss.)

Al realizar la agrupación, se debe buscar la facilidad de comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y la generación de efectivos flujos de información, horizontal y vertical, entre estas. Esta mejora de la comunicación es necesaria fundamentalmente de cara a favorecer la participación y la mejora continua de los procesos, que, a su vez, permitan anticiparse con éxito a las exigencias del mercado (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:269). En consecuencia, cuando existan barreras de comunicación ocasionadas por la agrupación, será necesario re-evaluar este aspecto de la estructura y realizar los ajustes necesarios.

Por su parte, el *tamaño de las unidades* se refiere a la cantidad de puestos que pueden ser ubicados dentro de una unidad y supervisados. Se debe tener en cuenta que el aumento de la formalización puede capacitar a la organización para ampliar el tamaño de las unidades de la organización (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:258). La estandarización de las tareas debe reducir la supervisión directa de los individuos en virtud de



*En este sentido, la evaluación de esta variable de diseño y de las modificaciones que necesariamente debieran producirse en ella para adaptarse a la política de calidad se convierte en una cuestión relevante al estudiar el diseño como facilitador de la política de calidad.*

una mayor coordinación. Este efecto, tendiente al aumento de tamaño de la unidad, es contrario al previsto cuando lo que se necesita es estimular las relaciones e interacción entre los individuos. Así, cuando se requiere la existencia de mayores niveles de comunicación entre los individuos de una unidad y se prefiere una mayor coordinación interpersonal (tipo adaptación mutua) se suelen requerir unidades de trabajo más reducidas (Mintzberg, 1984; Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:258). En consecuencia, en el marco de la implantación de procesos de GCT, no hay un resultado claro de ambos efectos. Podemos plantear que si lo que predomina es la búsqueda del contacto y el intercambio de conocimientos e información (propio de las universidades, que son las organizaciones objeto de consideración en este trabajo), en este tipo de organizaciones el tamaño de las unidades debería ser reducido.

#### **Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización**

Cuando hablamos de normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización con carácter estable, siguiendo a Moreno-Luzón, Peris y González, (2001:158), hacemos referencia a aquellas normas que contribuyen a establecer los planes a largo plazo de la organización y, en definitiva, a una cierta manera de formalización. En concreto, estos autores se refieren a los “procedimientos que usa la empresa para elaborar, establecer y revisar programas”, así como a las “reglas (explícitas) que determinan cuándo aplicar uno u otro plan o uno u otro programa, o que determinan la forma en que se adoptan las decisiones”.

Según el razonamiento de Moreno-Luzón, Peris y González (2001:260), al implantarse un sistema de GCT, las normas, reglas y procedimientos de la organización se modificarán como una consecuencia lógica de los cambios en las normas básicas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. Principios como el de liderazgo y compromiso de la dirección, la participación y compromiso de los trabajadores, o la visión compartida, señalan el necesario cambio de orientación, por ejemplo, en las reglas que determinan el proceso de toma de decisiones, debiendo convertirlo en participativo y abierto.

En este sentido, la evaluación de esta variable de diseño y de las modificaciones que necesariamente debieran producirse en ella para adaptarse a la política de calidad se convierte en una cuestión relevante al estudiar el diseño como facilitador de la política de calidad.

#### **Puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo**

Los *dispositivos de enlace* (Mintzberg, 1984) o puestos de enlace son una serie de dispositivos orientados a estimular los contactos de enlace entre individuos, pudiendo quedar incorporados a la estructura formal<sup>5</sup> de la organización. Mintzberg (1984) los describe como vínculos laterales que facilitan la comunicación horizontal y los clasifica en:

- *Puestos de enlace*. Este dispositivo se utiliza cuando se necesita un contacto considerable para coordinar el trabajo de dos unidades, para encauzar directamente la comunicación, sin tener que recurrir a las vías verticales, convirtiéndose

5 Moreno-Luzón, Peris y González (2001) los consideran como la parte menos estable de la estructura que contribuyen a reforzar la coordinación entre puestos de departamentos distintos de esa estructura o agrupación final que se ha generado.

en un centro neurálgico de la organización.

- *Grupos de trabajo.* Son comités convocados para cumplir con una tarea determinada y se desagrupan tras su cumplimiento.
- *Comité permanente.* Es una agrupación más estable entre distintos departamentos, convocados con cierta regularidad para comentar temas de interés.
- *Directivos integradores.* Cuando se necesita una mayor coordinación, se puede crear un puesto de enlace dotado de autoridad formal. Tal autoridad comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a distintos departamentos, pero nunca se extienden a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento.

Por su parte, Galbraith (1994) plantea la necesidad de buscar mecanismos de coordinación lateral, aparte de la necesidad de crear equipos con cierto grado de autonomía, mecanismos que es posible aplicar para diferentes tipos de estructuras jerárquicas. Este autor plantea la existencia de tres tipos de coordinación lateral, la coordinación entre funciones dentro de una misma unidad de negocio, la coordinación entre unidades de negocio distintas y la coordinación geográfica entre subsidiarias (Galbraith, 1994: 15). De todas ellas la que puede ser aplicable a cualquier organización, ya esté o no internacionalizada, es la *cross-functional* o coordinación entre funciones, cuya necesidad se ve subrayada por la existencia de diferentes factores, entre los que se encuentra la adopción de iniciativas en el marco de la calidad total (como puede ser el caso de la autoevaluación). Así, la interdependencia entre funciones y la consideración del cliente interno hacen que las políticas de calidad total pongan el énfasis en los mecanismos de coordinación lateral entre funciones. Los

principales mecanismos de coordinación lateral para este autor son los grupos y los elementos integradores (Galbraith, 1994: 38-39).

En definitiva, y en lo que se refiere a la GCT, es necesario que se disponga de un sin número de dispositivos de enlace que contribuyan a la comunicación fluida entre los miembros de la organización y a mejorar la cultura organizativa. Algunos ejemplos lo constituyen figuras de enlace como el técnico del departamento de calidad o los facilitadores de los equipos de trabajo. Dicho enlace también se consigue con la implantación y el desarrollo de equipos de trabajo que contribuyan a resolver los diferentes problemas que surjan y sirvan de enlace con otras unidades (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:266). En este sentido, Claver, Llopis y Tarín (1999:110) clasifican y definen aquellos equipos más comúnmente utilizados en el marco de la GCT, a saber, los círculos de calidad, los equipos de mejora y los grupos de intervención.

### Flujos de información

Galbraith (1977:52) señala la importancia de recabar información de cara a facilitar la adopción de decisiones de una manera racional, en condiciones de incertidumbre. En el mismo sentido, plantea la necesidad de crear relaciones laterales que permitan que la información permanezca entre aquellos miembros de la organización que comparten el problema, en lugar de recoger y enviar la información al centro decisor. En realidad, esto implica la existencia de mayores niveles de descentralización, así como la necesidad de generar puestos de enlace que permitan coordinar a las diferentes partes afectadas en el problema (Galbraith, 1977:53), flexibilizando y agilizando el proceso de toma de decisiones.

*El estudio del diseño de puestos está presente en la literatura sobre diseño y también en aquellos autores preocupados por la gestión de recursos humanos.*

Tal y como se desprende del párrafo anterior, Moreno-Luzón, Peris y González (2001:160) señalan en este mismo sentido que los flujos de información, y en concreto los de decisión, están intrínsecamente ligados a la estructura y a la distribución de poder jerárquico. Asimismo, la descentralización que se plantea solo será posible si aquel en quien se delega reúne la formación y capacidades necesarias para ello (*Ibid.*, 2001:155).

Por último, en el marco de la implantación de una política de calidad es obvio que los flujos de información deben incrementarse; tanto en sentido horizontal, cuando su principal cometido es la coordinación y transmisión de información –ya que deben coordinar las diferentes unidades autónomas propias de las actuaciones que se implementan en el marco de un programa de calidad total (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:271)–, como en sentido vertical –fundamentalmente en sentido ascendente–. Por el contrario, podría observarse una reducción de los flujos de decisión en sentido descendente (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:271).

### Diseño de puestos

El estudio del diseño de puestos está presente en la literatura sobre diseño y también en aquellos autores preocupados por la gestión de recursos humanos. El diseño de puestos requiere la búsqueda de la coherencia entre las características

de la tarea, la estrategia y el resto de variables de diseño de la estructura organizativa en la que el puesto está inmerso (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2001:69).

Siguiendo a Mintzberg (1984) y a Moreno-Luzón, Peris y González (2001), el diseño de puestos comprende un conjunto de variables relativas al grado de especialización horizontal o vertical, la forma de supervisión<sup>6</sup>, la estandarización y formalización de las tareas, la preparación o formación y el adoctrinamiento, así como las formas de control del rendimiento y los resultados<sup>7</sup> (a estas formas de control se hará de nuevo referencia con mayor detenimiento en un epígrafe posterior).

Mintzberg (1984) plantea que el trabajo puede formalizarse de tres modos diferentes:

- *Formalización según el puesto.* La organización asigna al puesto en sí una serie de características, documentándolo por regla general en la descripción formal del puesto, indicando la secuencia del trabajo.
- *Formalización según el flujo de trabajo.* En vez de vincularlas al puesto de trabajo, las características son incluidas en el rol del trabajo por realizar.
- *Formalización según las reglas.* Se trata de implantar una serie de reglas o normas para todo tipo de situaciones. Dichas reglas pueden especificar quién, cuándo, dónde

6 Mintzberg no incluye la forma de supervisión de manera explícita en el diseño de puestos, pero sí relaciona la división del trabajo con la variable centralización-descentralización y los sistemas de autoridad formal.

7 Las formas de evaluación y control se incluyen explícitamente como variables del diseño de puestos por Moreno-Luzón, Peris y González (2001). Mintzberg (1984) alude a ellas al hablar de conceptos relacionados. Las formas de evaluación y control están relacionadas con el diseño de puestos pero debemos señalar, como más adelante se hará explícito, que forman parte de las variables propias de las políticas de personal, y a su vez son la base de las distintas formas de control (supervisión, control de resultados, autocontrol) relacionadas de una manera estrecha con la existencia de mayores o menores niveles de descentralización.

y cómo, se pueden realizar los trabajos.

En el marco de la GCT, los puestos en general requieren de un elevado nivel de estandarización de tareas y procesos, con menores niveles de especialización vertical que faciliten mayores grados de autocontrol y formas de control o evaluación del rendimiento que permitan mayores niveles de descentralización (menor supervisión). La calidad suele estar relacionada también con trabajos ampliados y enriquecidos (de baja especialización horizontal). Esto solo será posible gracias a la existencia de mayores niveles de formación y adoctrinamiento de las personas que ocupan los diferentes tipos de trabajo (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:155 y 254). En este mismo sentido, autores como Ledford (1988<sup>8</sup>; 1993) relacionan también la mejora de la calidad con la adopción de prácticas que requieran de una mayor autonomía e implicación del trabajador en el desarrollo del trabajo.

### **Sistemas de medición, evaluación y control y sistemas de recompensas**

Tal y como afirman Moreno-Luzón, Peris y González (2001:164), existe una relación clara presente en la literatura entre las formas de evaluación y control y los sistemas de recompensas. Estos autores consideran como variables de diseño que contribuyen a la medición, evaluación y control: a) los estudios técnicos sobre el trabajo, que permiten medir el rendimiento o productividad del trabajador; b) la formalización, mediante una comparación entre la forma de actuación del individuo con lo que dicen reglas o estándares de referencia (por ejemplo, los manuales de procedimiento

sirven para reglamentar y estandarizar el comportamiento); c) la supervisión directa, que implica un control directo sobre el rendimiento y los resultados del trabajo; y, por último, d) el control de resultados de la actividad desarrollada, o del producto o valor de esta.

En cuanto a las formas de ordenación de incentivos y sistemas de recompensa, debemos recoger la aportación de Baron y Kreps (1999) que plantea que la motivación adecuada del trabajador se consigue con un adecuado sistema de recompensas tanto extrínsecas (vinculadas a la retribución) como intrínsecas (vinculadas a la tarea y a la satisfacción con la realización del propio trabajo).

En este sentido, Moreno-Luzón, Peris y González (2001:165) señalan dos grandes grupos de variables: aquellas que vinculan directamente rendimiento y retribución, y aquellas en las que la vinculación no es directa, ya que lo que se produce es una relación entre rendimiento-desempeño con el reconocimiento, e incluso con la asignación de derechos de propiedad y formas de participación. Entra aquí en juego el comportamiento del trabajador y las cuestiones relacionadas con la motivación intrínseca de este.

En el marco de una política de calidad total, la supervisión directa pierde importancia como mecanismo de evaluación y control incrementándose la formalización y el control de resultados. La socialización se convierte en una cuestión clave y, en este sentido, la importancia de la motivación intrínseca y de las recompensas que hacen referencia al reconocimiento, carrera profesional y participación directiva, cobran relevancia.

*En el marco de una política de calidad total, la supervisión directa pierde importancia como mecanismo de evaluación y control incrementándose la formalización y el control de resultados.*

8 Citado en Galbraith and Lawler III and Associates, *Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations*, p. 144, 1993.

Tal y como señalamos al comienzo de este epígrafe, y por su importancia, debemos analizar con mayor detenimiento y desde una perspectiva más amplia las variables *grado de centralización y formalización* de la estructura. Estas variables, además de actuar en el marco del diseño de puestos y de su papel como variables para la medición, evaluación y control, son los principales mecanismos de coordinación y control propios del diseño organizativo (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001) y actúan sobre la totalidad de la estructura, ajustándose a la estrategia y sirviendo de marco al que el resto de variables de diseño debe responder.

### Formalización

La formalización<sup>9</sup> es la variable de diseño que recoge el conjunto de reglas y procesos por realizar según especificaciones que constan por escrito, aunque también, desde una perspectiva amplia y siguiendo a Mintzberg (1984) y a Moreno-Luzón, Peris y González (2001:217), puede recoger reglas y procedimientos no escritos.

La formalización hace aumentar en forma amplia y en toda la empresa la documentación de los distintos procesos, estandarizando, de esta forma, la actuación de los individuos en cada uno de ellos. Así, se permite una mayor coordinación y control de la estructura organizativa, sin necesidad de incrementar los niveles de centralización, siendo compatible lo anterior con estructuras organizativas bastante planas (propias de la aplicación de políticas de GCT y de las universidades, organizaciones objeto de estudio en este trabajo).

Cabe señalar que la GCT incrementa los niveles generales de formalización y estandarización de la organización (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001). La GCT, por su carácter global y de orientación al cliente, además de la formalización de procesos requiere también de un control del rendimiento y de los resultados, así como de mayores niveles de socialización (*Ibíd.* 2001:248-249).

### Centralización

Otro aspecto por evaluar es el *grado de centralización*. Cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización, principalmente en manos de una sola persona, calificamos la estructura como centralizada. Pero cuando el poder de decisión queda dividido entre numerosos individuos que deben estar capacitados para tomar decisiones, la estructura puede calificarse de descentralizada (Mintzberg, 1984; Moreno-Luzón, Peris y González, 2001).

Se debe tener en cuenta que en los procesos de GCT se persigue el establecimiento de una cultura de participación y compromiso, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente y la mejora continua. Dado lo anterior, se deduce que lo más conveniente para el establecimiento de este tipo de procesos es la existencia de un cierto grado de descentralización en la organización. En el marco de los procesos de gestión de la calidad, donde se utiliza una mayor planificación y evaluación del desempeño, existe una delegación de la autoridad a los niveles inferiores de la organización en la toma de decisiones, promoviendo una mayor participación de los empleados mediante la utilización de

---

9 La normalización de las habilidades puede entenderse como una clase de formalización. Sin embargo, no la analizaremos con profundidad ni tampoco el necesario proceso de formación de los docentes, dado que, por un lado, son cuestiones relativas a las políticas de recursos humanos y, además, se supone que son requeridos en el acceso al cuerpo de profesores.



equipos de trabajo (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001:266). Por otra parte, la descentralización también se manifiesta cuando existe una delegación de la toma de decisiones hacia los técnicos y especialistas que están en un nivel de staff encargados de facilitar y difundir las aplicaciones de los planes de calidad total (*Ídem*).

Dado que a través de este trabajo pretendemos averiguar el modo en que las cuestiones propias de la estructura organizativa que han sido descritas en esta sección son consideradas en los procesos de autoevaluación de las titulaciones universitarias, el apartado siguiente está dedicado a identificar aquellas cuestiones de diseño organizativo que quedan fuera de los modelos utilizados para llevar a cabo dichos procesos de autoevaluación.

### **El papel del diseño organizativo en los modelos para la autoevaluación de los títulos universitarios**

Tal y como se puede apreciar después de lo expuesto en la segunda sección del trabajo, tanto el modelo propuesto por el SINAES como el planteado por la ANECA para desarrollar la autoevaluación de las titulaciones universitarias están basados en principios muy similares, lo que ayuda a explicar el gran parecido que ambos modelos guardan en relación con sus elementos básicos. En este sentido, hay que señalar que ambos modelos presentan una nomenclatura distinta para referirse a dichos elementos básicos, ya que el modelo del SINAES habla de *Componentes que se evalúan* mientras que el modelo de la ANECA se refiere a *Criterios*, si bien el número de elementos básicos que se considera en ambos modelos es el mismo (seis).

Dado que ambos modelos pretenden constituir un marco de referencia para la identificación de fortalezas y áreas de mejora de los títulos universitarios,

dentro de los elementos básicos de los dos modelos, como ya señalábamos, se encuentran algunos aspectos vinculados a la estructura organizativa. No obstante, el tratamiento que se da en ambos modelos a estos aspectos relacionados con la estructura organizativa es diferente, ya que dichos aspectos son recogidos en elementos básicos distintos y su alcance también es diferente (véase cuadro 1).

Tal y como podemos observar en la parte izquierda del cuadro 1, los temas referentes al diseño de la organización se abordan en varios de los elementos básicos del modelo del SINAES. En concreto, el análisis de las cuestiones estructurales es planteado dentro de los elementos básicos *Personal académico*, *Curriculum*, y *Administración de la carrera o programa*. Dichas cuestiones hacen referencia, básicamente, a la existencia de reglamentaciones, de sistemas de evaluación, y de mecanismos de coordinación, por lo que las variables de diseño consideradas dentro del modelo del SINAES son: a) las normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización); b) los sistemas de medición, evaluación y control; c) los flujos de información-decisión; y d) los puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo.

En otras palabras, la realización de una autoevaluación de un título universitario tomando como referencia el modelo planteado por el SINAES implicaría, o al menos debería implicar, una reflexión en torno al tratamiento que el centro (facultad, escuela, etc.) del que depende la titulación universitaria hace de las cinco variables de diseño organizativo mencionadas en el párrafo anterior.

Por su parte, el modelo de la ANECA considera los aspectos vinculados a la estructura organizativa dentro de cuatro elementos básicos, a saber, el *Programa formativo*, la *Organización*

Cuadro 1.- Tratamiento de la estructura organizativa en los modelos del SINAES y de la ANECA

Modelo del SINAES		
Componente que se evalúa	Aspecto vinculado a la estructura organizativa	Variable de diseño organizativo afectada
Personal académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentación del proceso de asignación de cargas de trabajo.</li> <li>• Reglamentación para la estandarización de tamaño y número de grupos.</li> <li>• Reglamentación para regular la venta de servicios (contratos de investigación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> <li>• Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> <li>• Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> </ul>
Currículum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación docente.</li> <li>• Reglamentación del proceso de apelación de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de medición, evaluación y control.</li> <li>• Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> </ul>
Administración de la carrera o programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentación de los procesos de información de los profesores.</li> <li>• Sistemas de evaluación.</li> <li>• Mecanismos de coordinación interna y externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> <li>• Flujos de información-decisión.</li> <li>• Sistemas de medición, evaluación y control.</li> <li>• Puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo.</li> </ul>

Modelo de la ANECA

Criterio	Aspecto vinculado a la estructura organizativa	Variable de diseño organizativo afectada
Programa formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de mecanismos de coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo.</li> </ul>
Organización de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura del equipo responsable de la titulación.</li> <li>Planificación del sistema formativo.</li> <li>Canales de comunicación.</li> <li>Existencia de mecanismos de coordinación horizontal y vertical.</li> <li>Mecanismos e instrumentos para el análisis de resultados.</li> <li>Estructura del personal de la titulación (PDI y PAS).</li> <li>Existencia de fuentes de información para la toma de decisiones.</li> <li>Gestión de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de agrupación de unidades.</li> <li>Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> <li>Flujos de información-decisión.</li> <li>Puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo.</li> <li>Sistemas de medición, evaluación y control.</li> <li>Criterios de agrupación de unidades.</li> <li>Flujos de información-decisión.</li> <li>Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del personal académico y de servicios.</li> <li>Estructura del personal académico.</li> <li>Adecuación de la formación y preparación del personal académico a los requerimientos de las disciplinas.</li> <li>Asignación de funciones del PAS y preparación en aspectos relacionados con las tareas de soporte a la docencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de medición, evaluación y control.</li> <li>Criterios de agrupación de unidades.</li> <li>Diseño de puestos de trabajo (preparación).</li> <li>Diseño de puestos de trabajo (especialización horizontal y preparación).</li> </ul>
Proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de programas y procesos relacionados con la puesta en marcha y desarrollo del proceso formativo.</li> <li>Metodología utilizada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su adecuación a los objetivos del programa formativo.</li> <li>Existencia y contenidos del programa de tutorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización).</li> <li>Formalización del puesto.</li> </ul>

de la enseñanza, los Recursos Humanos, y el *Proceso formativo* (véase parte derecha del cuadro 1). Estos aspectos están relacionados, básicamente, con la existencia de mecanismos de coordinación, de sistemas de planificación, de canales de comunicación e información para la toma de decisiones, de una gestión explícita de los procesos, de una estructura clara de personal, de mecanismos de evaluación, y de una explícita asignación de tareas. Por todo ello, las variables de diseño que son consideradas dentro del modelo de la ANECA son: a) los puestos de enlace y/o coordinación y grupos de trabajo; b) los criterios o formas de agrupación de unidades; c) las normas y procedimientos que gobiernan las actividades y planes de la organización (formalización); d) los flujos de información-decisión; e) los sistemas de medición, evaluación y control; y f) el diseño de puestos de trabajo (especialización horizontal, preparación y formalización de la tarea).

De esta manera, a través de una comparación del tratamiento que ambos modelos realizan de las variables de diseño organizativo, podemos concluir que el modelo del SINAES hace una consideración bastante más restringida de estas variables, ya que en el modelo de la ANECA quedan englobadas las mismas variables que considera el modelo del SINAES, pero, además, se incluyen dos variables de diseño trascendentales, como son los *Criterios o formas de agrupación de unidades* y el *Diseño de puestos de trabajo*.

No obstante lo anterior, y a pesar de ser más completo en su análisis del diseño organizativo, el modelo de la ANECA presenta algunas lagunas importantes en esta materia. Así, por ejemplo, variables de diseño como la especialización vertical del puesto de trabajo, el adoctrinamiento, o la centralización, no están incluidas en el modelo de la ANECA. Animamos desde aquí a los responsables de gestionar y mejorar dicho modelo a que incorporen

en él este tipo de cuestiones, ya que su ausencia implica que la realización de una autoevaluación utilizando dicho modelo como marco de referencia va a dejar fuera de la reflexión cuestiones organizativas de vital importancia para un centro universitario y, por ende, para las titulaciones que el mismo pueda ofrecer.

## Discusión

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, se observa que los modelos de autoevaluación de titulaciones universitarias analizados no consideran la variable grado de centralización-descentralización, ni a nivel general de la estructura ni a nivel específico del puesto.

A nivel de puesto, esta variable está relacionada con el grado de especialización vertical, asociado, como se ha planteado, al nivel de autonomía del puesto. Este aspecto, junto con el resto de variables referidas al diseño de puestos, podría ser incluido en los modelos. Para el modelo de la ANECA, representaría una ampliación. En el caso de SINAES, implicaría añadir la consideración de la dimensión *diseño de puestos* con todas las variables que esta dimensión agrupa. La consideración de la variable descentralización y especialización vertical podría incluirse como elemento por valorar en el criterio relativo a *Recursos Humanos* (caso del modelo de la ANECA).

A nivel general, debería evaluarse también el grado de centralización-descentralización de la estructura, incluyéndolo, por ejemplo, en el criterio *Organización de la Enseñanza* (caso del modelo de la ANECA), y concretándose el análisis en verificar la existencia de mecanismos que garanticen la efectiva delegación de responsabilidad y/o la autonomía en la toma de decisiones.

En relación con el diseño de puestos, y como conclusión, debemos señalar

*Señalar también, de nuevo en el marco del diseño de puestos, la ausencia de la variable adoctrinamiento. Esta variable tiene mucho que ver con la cultura y valores de la empresa, y su utilización favorece el incremento del nivel de socialización de los trabajadores.*

la escasa importancia prestada a la formalización de las tareas en el modelo de la ANECA, y a la ausencia total de consideración de esta variable en el modelo del SINAES. El análisis y consideración de estas variables con mayor detenimiento y profundidad permitiría evaluar la titulación con mayor precisión, lo cual, a su vez, mejoraría la calidad de la propia titulación, que es el objetivo final del proceso.

Señalar también, de nuevo en el marco del diseño de puestos, la ausencia de la variable adoctrinamiento. Esta variable tiene mucho que ver con la cultura y valores de la empresa, y su utilización favorece el incremento del nivel de socialización de los trabajadores. La socialización favorece la implicación y el compromiso de los miembros de una organización, y es necesaria para la buena implementación de una política de calidad. Sin embargo, el modelo de la ANECA únicamente habla de principios –entendiéndose estos como los valores rectores de la gestión– en el criterio de *Organización de la Enseñanza* del modelo. En este sentido, ambos modelos deberían incluir la evaluación de la variable *adoctrinamiento*, lo cual permitirá un mejor análisis en la medida en que, como planteamos, la autoevaluación pretende una mejora de la calidad de la titulación analizada.

Como conclusión general, podemos afirmar que el modelo de la ANECA posee un mayor alcance con respecto al del SINAES, incluyendo la revisión de un conjunto más amplio de variables en lo que respecta a las cuestiones de diseño organizativo.

Por último y partiendo del análisis efectuado, nos planteamos realizar diferentes recomendaciones a los gestores y administradores de estos modelos. Su consideración podría redundar en la mejora de dichos modelos y, por ende, en la mejora de la calidad de aquellas

titulaciones que en un futuro los utilicen como marco de referencia. La primera es, obviamente, la necesidad de considerar en los modelos aquellas variables de diseño que en su versión actual han quedado fuera del análisis. En segundo lugar, la consideración de estas variables permitirá realizar un tratamiento riguroso y amplio del diseño organizativo; estos modelos ampliados se convertirían en modelos de referencia capaces de contemplar todos los aspectos fundamentales para el eficaz desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tercer lugar, y resultado de la ampliación de los modelos de referencia, se podrá observar una clara mejora en el proceso de autoevaluación de los títulos, lo cual contribuirá al objetivo final, que no es otro que la mejora de la calidad de las titulaciones evaluadas y, en definitiva, la consecución de la excelencia.

Por último, resultado del proceso de análisis de los diferentes modelos de autoevaluación para la calidad y de la comparación entre los distintos modelos de referencia, es constatable la tendencia existente en el ámbito empresarial hacia la homogeneización de estos para la autoevaluación de las organizaciones en general, lo cual permite, en el contexto globalizado en el que nos movemos, identificar carencias y mejoras más fácilmente y llevar a cabo por tanto, un proceso de autoevaluación más eficiente, capaz de integrar diferentes aportaciones. De hecho, el modelo de la ANECA está basado en el Modelo EFQM de Excelencia para las organizaciones empresariales y, por su parte, en el ámbito de Latinoamérica, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión está principalmente basado también en el modelo EFQM. Si en el ámbito empresarial se tiende hacia la homogeneización de los modelos de referencia, *¿por qué no sucede lo mismo en el ámbito de los títulos universitarios, esto es, por qué el modelo del SINAES*



no tiende a homogeneizarse con el de la ANECA? Estamos convencidos de que los gestores de estos modelos deberían reflexionar en torno a esta cuestión, al igual que también reconocemos la necesidad de desarrollar investigaciones adicionales que permitan arrojar más luz sobre las cuestiones que a través de este trabajo han sido planteadas.

## Bibliografía

- Ahmed, A. M.; Yang, J. B. y Dale, B. G. "Self-Assessment. Methodology: The Route to Business Excellence". *Quality Management Journal*. 10 (1): 43-57, 2003.
- ANECA. *Programa de evaluación institucional. Guía de autoevaluación*. Madrid: ANECA, 2002.
- Baron, J.N. y Kreps, D.M. *Strategic Human Resources*. Wiley and Sons, 1999.
- Brown, A.; Van der Wiele, T. y Millen, R. "Self-assessment and quality awards: a formula for making quality strategic?". *Strategic Change*. 8 (2): 87-93, 1999.
- Claver, E.; Llopis, J. y Tarín, J. J. *Calidad y dirección de empresas*. Cívitas, Madrid, 1999.
- Cuervo García, A. (director). *Introducción a la Administración de Empresas*. Cívitas. Madrid, 2001.
- European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia*. Bruselas: E.F.Q.M., 2003.
- Fernández, S. *Informe de autoevaluación. Carrera de Ingeniería en Construcción*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2002.
- Finn, M. y Porter, L. J. "TQM Self-assessment in the U.K.". *The TQM Magazine*, Vol. 6, N.º 4, 1994, pp. 56-61.
- Galbraith, J. R. *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company. 1977.
- Galbraith, J. R. *Competing with Flexible Lateral Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company. 1994.
- Galbraith, J.R. *Designing Organizations. An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass. A Wiley Company. San Francisco, 1995.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K. *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. West Publishing. Washington, 1986.
- Gómez Mejía, L.R.; Balkin, O.B. y Cardy, R.L. *Gestión de recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- González, T. y Mayor, C. "La mejora de los planes de estudios en la Universidad: modelo de seguimiento para la calidad". Actas de la V Jornada de Calidad en la Educación. Valencia: Centro Universitario La Florida, 2003.
- Guido, E. "Acreditación y agencias acreditadoras". Taller de capacitación para unidades académicas en proceso de autoevaluación y autorregulación. Montes de Oca: CEA Universidad de Costa Rica, 2003.
- Hillman, G. P. "Making Self-assessment Successful". *The TQM Magazine*, Vol. 6, N.º 3, 1994, pp. 29-31.
- Karapetrovic, S. y Willborn, W. "Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility". *Managerial Auditing Journal*. 16 (6): 366-377, 2001.
- Ledford, G.E., Jr. "Organization Development for Organizational Performance". In G.N. McLean and S. DeVogel (eds.), *The Role of Organization Development in Quality Management and Productivity Improvement*. Arlington, Va.: American Society for training and Development, 1988.
- Ledford, G.E., Jr. "Employee Involvement: Lessons and Predictions". In J.R. Galbraith and E.E. Lawler III and Associates, *Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1993.
- Martínez, B. "La gestión de la calidad en los centros educativos". Actas de la IV Jornada de Calidad en la Educación. Valencia: Centro Universitario La Florida, 2002.

- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel, 1984.
- Moreno Luzón, M.; Peris, F. y González, T. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- Roda, F. "El discurso actual sobre la calidad de la educación: algunas cuestiones críticas". Actas de la IV Jornada de Calidad en la Educación. Valencia: Centro Universitario La Florida, 2002.
- SINAES. *Manual de acreditación*. San José, Costa Rica: CONARE, 2002.
- Van der Wiele, T.; Brown, A.; Millen, R. y Whelan, D. "Improvement in Organizational Performance and Self-Assessment Practices by Selected American Firms". *Quality Management Journal*. 7 (4): 8-22, 2000.