

¡La responsabilidad es del equipo!

La universidad del Sur de Arras es una pequeña universidad de 3000 estudiantes, localizada en la ciudad de Arras, al Norte de Francia, a unos 200 kilómetros de París. En ella se imparte desde la Ingeniería, hasta la Sociología, pasando por la Dirección de Empresas, Física, Química y Biología.

La Facultad de Dirección de Empresas ha comenzado un proyecto con la intención de obtener la certificación ISO 9001 y aplicarla a todos los programas de Máster que ofrecen en el centro. El proyecto forma parte de un programa más amplio, sobre Dirección de Calidad Total (TQM), iniciado por el vicerrector de asuntos académicos de la universidad. Para llevar a cabo el proceso, desde el rectorado, se solicita que la Facultad provea información sobre:

- La gestión de asuntos relacionados con el estudiante.
- La gestión de asuntos relacionados con el profesorado.
- Los periodos de prácticas.
- Las relaciones internacionales (contratos con universidades extranjeras, intercambios, etc.).
- Investigación.
- Interacción con la industria (contratos con empresas y otros organismos profesionales).
- Acreditaciones.

Obtener esta acreditación es muy importante para la Facultad porque con ello se producirían mejoras y simplificación en: el proceso de reclutamiento y selección de los estudiantes, la gestión del profesorado y de los programas de estudio, y la coordinación de los diferentes departamentos. En otras palabras, mejoraría la imagen de la Facultad tanto a nivel nacional como internacional y la satisfacción de sus stakeholders.

El proyecto tiene tres fechas claves: una primera auditoria interna al final de los 3 primeros meses, una segunda auditoria a los 6 meses y una tercera a los 9 meses. Cada Facultad tiene la responsabilidad de desarrollar su propio equipo de trabajo. Si el proyecto terminara de manera positiva, los miembros del equipo lo verían recompensado en su sueldo además de tener la oportunidad de asistir a una importante conferencia en Noruega.

El equipo

La Facultad de Dirección de Empresas ofrece seis programas de Máster: MBA, Dirección de Logística, Ingeniería de sistemas, Dirección, Gestión de Marketing, y Gestión de proyectos. Cada uno de estos programas es gestionado por un coordinador, que periódicamente hace un informe de su desarrollo al coordinador de todos los programas de máster, el catedrático Jean Deroo. Todos ellos, participan y son pilares bases en el equipo del proyecto para la acreditación, además de tres investigadores asociados, que también trabajan en el proyecto a

tiempo parcial. En la Facultad, el proyecto es coordinado por el Dr. Rehan, especialista en la puesta en práctica de Sistemas de Gestión de Calidad.

Hay que destacar que la Facultad posee una estructura funcional por lo que hay muy poca interacción entre los distintos coordinadores de programas de máster. Toda la información de cada uno de los programas es transferida a través del coordinador general.

El proyecto se inició hace 3 meses por lo que Jean Deroo ha convocado una reunión con todos los miembros del equipo para revisar el desarrollo del proyecto. El coordinador de todos los máster inicia la reunión declarando que el proyecto está muy retrasado (quedan tareas pendientes con un mes de duración) y que no están listos para la primera auditoria interna que se llevará a cabo la próxima semana.

La Reunión...

Samanta, coordinadora del programa del MBA, dice que ella apenas tiene información disponible para generar los informes que se le piden sobre su máster. Es más, nadie le informó del proyecto hasta hace aproximadamente un mes por lo que es completamente ignorante del papel que debe desempeñar.

Melanie, coordinadora del máster en Dirección, expresa su agravio declarando que como Elodie (coordinadora del máster en gestión de proyectos) está con permiso por maternidad, ella ha estado manejando ambos masters. Ella dice, "estoy sumida en el trabajo de los máster y tengo muy poco tiempo para trabajar sobre el proyecto ISO". Más allá, Melanie continúa afirmando que ella es, por encima de todo, responsable de la gestión cotidiana de los masters y no de ningún otro proyecto. "¡Ese no es mi trabajo!" es su respuesta.

Frente a sus compañeras, Juan Carlos, coordinador del máster de Marketing, dice que él ha estado trabajando con seriedad sobre el proyecto ISO. Sin embargo, subraya que siempre que los ha requerido ha tenido problemas con dos de los investigadores asociados, pues no estaban nunca disponibles para trabajar en el proyecto. Ambos investigadores están contratados con Dominique (coordinador del máster en Ingeniería de sistemas) y, por tanto, impartían clases en este máster. Adjunta un pequeño informe de 3 páginas sobre su progreso en el proyecto ISO.

Dominique se toma esta observación como personal y acusa a Juan Carlos de llevarse más tiempo atendiendo a conferencias fuera del país que al tiempo que le ha dedicado a este proyecto. Asimismo, añade que él ha estado trabajando los fines de semana tanto para sus conferencias como para el proyecto.

Al sentir que la situación se le va de las manos, Jean aplaza la reunión hasta dentro de dos días. Una vez que se han marchado tanto los coordinadores de los masters como los dos investigadores asociados Jean Deroo y el Dr. Rehan deciden almorzar juntos y examinar la situación. Ambos convienen que el proyecto está muy retrasado. Mientras toman un té, el coordinador de todos los programas dice, "tenemos que estar listos para la auditoria interna Rehan ... es muy importante para la universidad y para todos nosotros!". En ese momento, un pensamiento viene a la mente de Rehan: ¡La responsabilidad es del equipo!

Cuestiones:

1. Comente el estilo de liderazgo del coordinador de todos los programas, Jean Deroo.
2. ¿Existe un sentido de pertenencia en los diferentes coordinadores de máster?
¿Qué podría hacerse para inculcar ese sentido de pertenencia al proyecto?