

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"CAMPUS ARAGON"

LA CALIDAD EN LA EDUCACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA

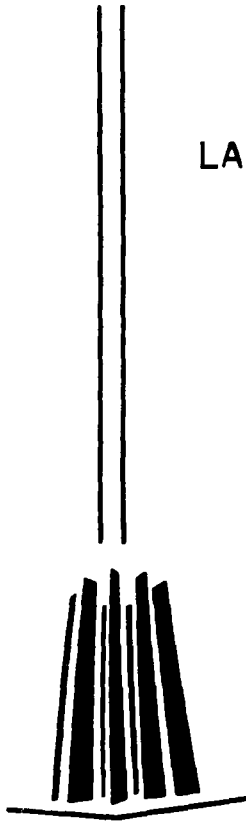
P R E S E N T A

GISELLE ANDREINA FIERRO IBARRA

MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por brindarme la oportunidad de ser...

A MIS PADRES:

Porque sin su cariño y apoyo no hubiera logrado llegar a la meta

A MI ESPOSO:

Gracias Jorge, por tu apoyo y motivación

A MI HERMANO:

Por su entusiasmo y cariño

A MIS HIJOS:

Gisa y Hassy, porque simplemente son el motor de mi vida

A MARÍA INÉS:

Por su afecto y apoyo incondicional

AL MAESTRO JESÚS ESCAMILLA:

Por su dirección y entusiasmo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE

	pag.
INTRODUCCION	
ASPECTOS METODOLOGICOS	1
CAPITULO I. PANORAMA DE LA EDUCACION (1993-1997)	
1.1 Marco Jurídico	13
1.2 Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000)	24
1.3 La Eficiencia del Sistema Educativo	31
CAPITULO II. LA PLANEACION ESTRATEGICA	
2.1 Teoría General del Sistema	41
2.2 Modelos de Planeación Estratégica	45
CAPITULO III. LA CALIDAD EN EL SERVICIO	
3.1 El Sector Servicios	68
3.2 Revisión Histórica del Concepto Calidad	78
3.3 Sexta Generación de los procesos de Calidad Total	89
3.4 El Triángulo del Servicio	103
3.5 La Travesía de la Calidad	109
3.6 Por qué fallan los procesos de Calidad Total	122
3.7 Por qué en la práctica los procesos los procesos de calidad no producen cambios	131

CAPITULO IV. HACIA UN PROCESO EDUCATIVO CON CALIDAD TOTAL

4.1 La Planeación	136
4.2 Enlace de la estrategia de Calidad con la de Educación	159
4.3 La Auditorias de Calidad	162
4.4 La Educación Participativa	169
4.5 La Evaluación del Proceso Educativo	176
4.6 Métodos para la Evaluación de la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente	186

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

**VO. BO. MTR. JESUS ESCAMILLA SALAZAR
ASESOR**

INTRODUCCION

Habitualmente, el sector educativo ha descuidado la mayoría de las aportaciones de las diferentes disciplinas del saber humano que de alguna manera podrían contribuir a mejorar las condiciones y logros del proceso enseñanza aprendizaje.

A principios de los años 80 en la Administración de Empresas se comenzó a utilizar un nuevo concepto para optimizar los servicios que las organizaciones, en lo general, debería ofrecer a sus usuarios, surgiendo así los términos calidad total que son considerados como sinónimo de modernidad, de estar alineados con las necesidades del tiempo, del progreso, del desarrollo. Sin embargo, el tema de la calidad no es algo que haya surgido en las últimas décadas, esto es la calidad no es una moda o una teoría novedosa.

Con la Revolución Industrial, a partir de fines del siglo XVIII, la producción dio un viraje de 180 grados al iniciarse la manufactura en serie, junto con estos nacen las teorías administrativas cuya finalidad básica era la de incrementar la producción sin darle importancia a la calidad de proceso, por lo tanto se producía mucho pero con muchos defectos.

La situación anterior dio lugar a que apareciera un consumidor prácticamente pasivo, los avances tecnológicos del siglo XX, principalmente los relacionados con los sistemas de información, así como la globalización económica han creado la conciencia de un consumidor exigente que pide calidad en todos los servicios y productos. Es un consumidor activo y exigente, provocando que tanto las organizaciones públicas como las privadas piensen y actúen en términos de calidad.

La fiebre por la calidad no sólo se ha dado a nivel de las empresas, organizaciones o servicios, sino que en la educación se requiere la implantación de un sistema de calidad que enfrente la ardua labor de cambiar una serie de hábitos tradicionales.

El planteamiento para lograr la calidad total en la educación obliga a transformar las organizaciones escolares, las diferentes aptitudes y diversas mentalidades para convertir cada plantel en un punto estratégico que permita lograr el cambio y elevar la calidad educativa.

Para el logro de calidad total en el ámbito de la educación se requiere tener convicción y voluntad de cambio. No se trata de hacer grandes transformaciones sino mejorar en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación de los miembros de la comunidad escolar para lograr la satisfacción plena de los beneficiarios de la acción educativa, en primer término de los alumnos y en segundo, de la comunidad en general.

La idea de calidad total parte de la base de que la gente es la fuente más importante de productividad, calidad y rentabilidad en las organizaciones, es decir, es el fundamento y la piedra angular sobre la cual todo debe construirse.

Para mejorar la productividad y la calidad de la educación se requiere que en todos los niveles administrativos de la educación exista un compromiso incondicional, sin éste y el involucramiento de las autoridades a partir de directores y subdirectores los esfuerzos no pueden alcanzar el éxito que se pretende, debe señalarse que una de las características del sistema japonés, cuna de la calidad total, para aumentar la

productividad y calidad, ha sido la creación de una conciencia de control de calidad a través de y en toda organización. Sus herramientas primarias han sido los programas de educación y de comunicación.

Las habilidades, motivación, actitudes y comportamiento de los recursos humanos son críticos para el mejoramiento de la productividad y calidad, dado que todos los procesos que una organización utiliza para mejorarlas dependen del esfuerzo humano.

En las empresas, hasta ahora, un gran número de programas, herramientas y técnicas han sido sugeridas para mejorar la productividad y calidad, entre ellas se cuentan círculos de calidad, sistemas de sugerencias, entrenamiento al empleado, rediseño del puesto, grupos de trabajo autónomos, equipos para la solución de problemas, horarios de trabajo flexibles, proyectos para mejorar la calidad de vida en el trabajo, automatización, robots, simplificación del trabajo, programas de cero fallas, diseño y fabricación por computadora, etcétera.

En el caso de la educación poco o nada se han aplicado los conceptos anteriores, desperdiándose como se mencionara, las aportaciones interdisciplinarias que el proceso educativo debe integrar para alcanzar la productividad y calidad total.

En este orden de ideas, la autora de tesis se propuso realizar un trabajo de investigación que contempla por una lado, la descripción del marco teórico que sobre la calidad se ha estructurado en la administración de empresas y por el otro, a partir de las conclusiones se establecen los lineamientos que deben contener el moderno proceso educativo con la finalidad de alcanzar la calidad total del mismo.

En primer término, e independientemente de la apertura capitular, se mencionan los aspectos metodológicos tales como: justificación del tema, planteamiento de problema, hipótesis, objetivos, marco teórico-conceptual y metodología, posteriormente se da inicio a los apartados que conforman el cuerpo de tesis.

Por lo anterior, en el capítulo primero se realizó un estudio sobre la forma en que ha evolucionado el Sistema Educativo durante el periodo 1983-1996, así como su eficiencia, destacando los aspectos relacionados con la titulación en las instituciones de educación superior y los resultados obtenidos por el Centro Nacional de Evaluación de la Educación (CENEVAL-ANUIES).

En el capítulo segundo se analizan los aspectos más relevantes de la planeación estratégica que es uno de los factores que mas ha preocupado a las instituciones educativas a nivel mundial.

Los planteamientos y lineamientos de la calidad total en el servicio, se abordan en el capítulo tercero, apartado en el que se hace evidente la forma en la que el docente debe ajustar su particular concepción de "maestro" para educarse a la idea de "servidor", en la medida de que quien acude a las instituciones educativas, lo hace con el objetivo de ser servido y que el docente, gracias a esta demanda, obtiene un pago derivado de colegiaturas o de los impuestos federales.

Finalmente, en el capítulo cuarto, se realizan algunas sugerencias que facilitarían el logro de la calidad total en el Sistema Educativo Nacional.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Considerando el bajo índice de titulación del profesional de la educación en México, la alta tasa de analfabetismo y la deserción escolar; se hace indispensable, la búsqueda de alternativas que conduzcan a mejorar el proceso educativo, en beneficio de la sociedad, como es el caso del tema que se pretende desarrollar en este trabajo.

El trabajo a desarrollar parte de un cuestionamiento específico: ¿Qué puede hacerse para mejorar la educación nacional?. ¿Qué nuevas teorías de la disciplina administrativa pueden aplicarse en la educación?. ¿Por qué si las empresas mexicanas, no obstante la crisis económica que se vive en el país, en muchos casos han logrado salir adelante gracias a la aplicación de los lineamientos de la calidad total, la educación no las aplica?.

HIPOTESIS:

La investigación que se realizó cae en el campo del razonamiento usualmente llamado deductivo o razonamiento puro, ya que es en éste en el que queda eliminado todo recurso a la experiencia que no sea el que consignan los conocimientos teóricos que le sirven de punto de partida, a diferencia del llamado razonamiento inductivo, que es esencialmente un procedimiento cuyo fundamento es la comprobación experimental.¹ Sin embargo, los resultados son propositivos, en la medida que se realizan algunas sugerencias que pueden conducir a alcanzar la calidad total de la educación nacional.

¹ Rubio y Rubio, Alfonso; Lógica Filosófica; ITESM, México, 1983, p.25.

La hipótesis que origina el trabajo de tesis y cuyos resultados de comprobación se presentan en las conclusiones, es la siguiente:

“A partir de la implantación de las teorías de calidad total utilizadas por la Administración de Empresas al proceso educativo, es factible el mejoramiento de la educación nacional y la agilitación de la participación de la comunidad escolar desde los planteles educativos.”

OBJETIVOS

General

A partir de una revisión del marco teórico sobre la calidad total, establecer una serie de lineamientos aplicables al proceso educativo con la finalidad de alcanzar su optimización.

Particulares

- a) Efectuar un estudio sobre la estructura actual del Sistema Educativo Mexicano, enfatizado aspectos relacionados con su eficiencia terminal.
- b) Analizar la forma en que las instituciones educativas han logrado aplicar la teoría de sistemas a los modelos de planeación estratégica.
- c) Investigar el marco teórico relacionado con la calidad en el servicio desarrollado por los especialistas de la Administración de Empresas.
- d) Aplicar los lineamientos teóricos de la calidad total en el servicio al proceso educativo, promoviendo la participación de la comunidad escolar en el

desarrollo y logro de las metas propuestas.

Desde el punto de vistas técnico, se aplico primero una investigación bibliohemerográfica, en las siguientes bibliotecas:

- a) Central de la UNAM
- b) Facultad de Filosofía y Letras-UNAM
- c) Centro de Investigación y Servicios Educativos-UNAM
- d) Universidad Pedagógica Nacional, Plantel Ajusco

Una vez recopilada la información mediante copias fotostáticas, se procedió a su organización por capítulos y subcapítulos, a partir de ésta, se inició la estructura y redacción de cada capítulo.

Redactados los diferentes capítulos, se procedió a su mecanografía y análisis para poder llegar a conclusiones, mediante las cuales, se demostró el resultado de la hipótesis planteada la cual resultó verdadera. Por último, se sometió a consideración tanto del Maestro Asesor como de la Jefa de Carrera del Area de Pedagogía para su revisión y aprobación.

CAPITULO I

PANORAMA DE LA EDUCACION (1993 – 1997)

El sistema educativo en los países latinoamericanos ha avanzado de manera considerable en su capacidad mostrada de ampliar la cobertura del sistema educativo, de asegurar la oferta de escuelas, aulas y maestros. Con ello, ha crecido la matrícula, disminuido el analfabetismo y aumentado la escolaridad promedio de la población.

Sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en el terreno de la **calidad de los aprendizajes** adquiridos en la escuela y con grandes desigualdades entre las regiones y en el interior de las mismas. Las crisis de los últimos años y la consecuente disminución real de los recursos destinados a la educación, provocó una dinámica en la que, si bien en términos cuantitativos el sistema educativo se mantiene e incluso crece, **cualitativamente** la educación se deteriora. De continuar este proceso, el sistema educativo estará lejos de cumplir su contenido: formar seres humanos de **calidad**.

Estos resultados conducen a plantear la necesidad de analizar el problema de otro modo. No es posible seguir haciendo más de lo mismo, si se quiere combatir el problema de la deficiente **calidad** de la educación que imparten las escuelas mexicanas.

En un trabajo reciente elaborado en forma conjunta por la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) y la UNESCO, se señala lo siguiente:

"Se ha llegado al término de un proceso educativo mediante el cual se han obtenido abundantes logros cuantitativos a expensas de menoscabar la **eficiencia, la calidad y la equidad**. Pasar de este sistema a otro que privilegie **la calidad** y su efectiva difusión a todos los niveles de la sociedad, así como las sinergias entre los distintos procesos de difusión y de generación del conocimiento y entre ellos la economía, constituye la gran tarea de América Latina para el próximo decenio."²

La calidad que debe buscarse como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes. Como lo establece la Declaración Mundial de Educación para Todos:

"Cada persona - niño, joven o adulto - deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (lectura y escritura, expresión oral, cálculo, solución de problemas) como los contenidos mismos de lo aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo..."³

² Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad; CEPAL- UNESCO, Chile, 1992, p. 49

³ Declaración Mundial sobre Educación para Todos; ONU, Tailandia, 1990, Art. 1°

No se puede aspirar a lograr lo anterior exclusivamente a través de medidas de política educativa diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas. La historia del desarrollo y expansión de la educación básica en las décadas recientes ha mostrado que dichas medidas, si bien impulsan el crecimiento del sistema, son capaces de asegurar calidad de manera equitativa en las diversas escuelas del país. Ello es así porque la educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada sala de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. Por eso, la calidad de la educación sólo podrá mejorarse, en forma real, en la medida en que se genere desde cada plantel educativo, de manera participada y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos, en las condiciones específicas de la comunidad concretada a la que presta sus servicios.

La escuela —el plantel escolar— es una organización prestadora de servicios: en este caso, del servicio educativo básico, la escuela no se encuentra aislada, depende de un sistema educativo más amplio y de ese sistema educativo consigue recursos y apoyos, pero también constreñimientos y limitaciones. No obstante, existe el convencimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano y que es este deseo de mejorar está presente en todo ser humano y que es este deseo de mejorar el impulso fundamental de todo proceso de mejoramiento cualitativo. Por lo tanto, es mucho lo que se puede hacer desde el propio plantel escolar por mejorar, significativamente, la calidad de lo que se hace y de lo que se logre en educación.

La autora de tesis comparte con el documento de CEPAL-UNESCO, el concepto que los cambios institucionales son prioritarios y que es necesario descubrir y experimentar nuevas formas de organización y de gestión a las acciones educativas.

Lo anterior requiere fundamentalmente del convencimiento y de la voluntad de cambiar. No se trata, según indica la filosofía de la calidad total, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación de los directores, de los maestros y de otros agentes que participen en el proceso, para la satisfacción de los beneficiarios de la acción educativa. Como cita Granados Chapa:

"La falta de calidad, la calidad insuficiente, es un problema social. Su práctica cotidiana genera un consumidor, es decir una persona, es decir un ciudadano, o suspicaz o sumiso. La falta de calidad engendra la falta de calidad. Contiene un potencial subversivo, de verdadera disolución social, puesto que propicia el cinismo y frustración colectiva, la simulación de todos contra todos."⁴

Y requiere, en contraparte, la convicción de que de cada uno depende la lucha contra este problema social, en la medida en que se sea capaz de iniciar y participar activamente en un proceso dinámico, sostenido y sistemático: "...para mejorar a las organizaciones, para desarrollar a las personas que trabajan en ellas y para proporcionar una mejor calidad de vida para toda la sociedad."⁵

⁴ Granados chapa, Miguel Angel; *Memorias del II Congreso Internacional de Calidad Total*; Fundameca, México, 1991, p. 36.

⁵ Peón Escalanate, Joaquín ; *Ibidem*, p. 54.

La actividad educativa no tendría sentido sino no fuera por sus objetivos respecto de la sociedad en la que se encuentra inserta. Es el objetivo externo de la educación el que le da significado a toda empresa que educa.

Lo anterior puede parecer una obviedad. Sin embargo, en el operar cotidiano de las escuelas, es una obviedad que parece olvidarse. De esta forma, en ocasiones se le da más importancia a los objetivos hacia adentro de la educación que a los objetivos hacia fuera. Así, importa más organizar las actividades de tal manera que los alumnos sean capaces de pasar un examen, de cumplir con las normas y los reglamentos de la escuela, que el verdadero para qué de todo lo anterior. Al perderlo de vista, muchas veces sucede que se educa más para la escuela que para la vida; que se sirve mejor al aparato educativo que a la sociedad más amplia.⁶

No esta la intención del curriculum ni de la organización escolar. En el origen de todo programa educativo, de toda normatividad educativa, se encuentra la preocupación por el logro de la función social que se le otorga al sistema educativo u por tanto a cada escuela.

Sin embargo, en ocasiones es difícil precisar qué se espera de la educación. De hecho, es complejo identificar qué tipo de aporte es posible pedir a la escuela. A lo largo de la historia de la educación, a los sistemas educativos se les ha pedido mucho, quizás demasiadas cosas. Muchas de ellas resultan muy alejadas de su quehacer específico. Otras, las más, no dependen sólo de los sistemas educativos, sino de muchos otros factores.

⁶ Schmelkes, Sylvia; *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*; SEP, México, 1993, p. 17.

Por ejemplo, de los sistemas educativos se han esperado aportes significativos en torno a objetivos como los siguientes:

- Crear identidad nacional
- Mejorar el bienestar de la población y su calidad de vida
- Proporcionar la movilidad social
- Mejorar las oportunidades de empleo de sus egresados
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas
- Formar ciudadanos democráticos
- Extender la cultura universal
- Formar a los alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en la que vive
- Formar personas críticas y creativas
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas
- Formar personas aptas para seguir estudiando

En el mismo sentido, aunque desde una perspectiva crítica de la función reproductora y legitimadora de la escuela, se le ha atribuido a la misma, entre otras, la capacidad de:

- Inculcar la ideología dominante (y asegurar de este modo la reproducción de las relaciones de producción)
- Seleccionar a quienes podrán proseguir su curso por el sistema educativo y llegar a formar parte de la clase dominante y a quienes deberán pasar a las filas de los dominados

- Lograr la legitimación de las diferencias sociales en una sociedad determinada mediante el argumento del "logro" educativo
- Dar a la mano de obra la capacitación que el aparato productivo necesita para generar riqueza.

La Educación de un pueblo cualquiera sólo puede valorarse mediante el estudio de los antecedentes que la conforman, dentro del marco social en el que opera y desde el cual se va hacia el futuro. Los periodos aislados, aun los más significativos, sin la concatenación que los enlaza ni las relaciones de causa y efecto que los producen, son de poca utilidad para el estudioso, pues con frecuencia sólo sirven para justificar o exaltar los valores del presente que desembocan, por su propia naturaleza, en el campo de las especulaciones políticas que los marginan de la ciencia histórica. Pero si se estudian entrelazados con los elementos y factores del marco social en el que ocurren, la historia de la educación se convierte en un germinador donde afloran las enseñanzas que permiten abordar, con mayores posibilidades de éxito, los problemas acumulados en el tiempo.

Los más relevantes cambios que registra la educación corresponden, en todo caso, a las transformaciones sociales que emanan de las revoluciones que ocurren en el ámbito de la ciencia y de la técnica, en el de las estructuras económicas, políticas y en el de los ilimitados campos de la cultura. Y cuando su estudio se integra con el de las demás instituciones que las revoluciones suelen construir y en que se apoyan, sus resultados se tornan imperecederos por las experiencias que ofrecen a la historia. La revolución de independencia, por ejemplo, no podrá entenderse nunca sin el estudio integral de los tres siglos de Colonia ni a espaldas del fondo cultural prehispánico.

Al margen de esos antecedentes, jamás se apreciarían en su justo valor político y social los esfuerzos de la escuela lancasteriana que nace en el seno mismo del imperio iturbidista con una nueva concepción educativa; ni tampoco la dinámica que se presenta en la administración de Valentín Gómez Fariás y en el pensamiento del doctor Mora que se plasma, en normas de derecho positivo que se expresan jurídicamente en la Constitución Política de 1857.

Los eslabones que siguen en la cadena histórica se sueldan a los del periodo en el que la Reforma, la Constitución y la República llegan a puerto de salvamento tras el episodio del Cerro de las Campanas, en manos de la generación formada por las aulas escolares liberadas de la escolástica colonial y madurada, políticamente, en las luchas internas y externas de las que México sale avante y es entonces cuando el país entra plenamente al escenario universal como Estado, como Nación y como Pueblo.

Pero no obstante que la educación queda jurídicamente bajo la potestad del Estado envuelta en la doctrina del positivismo, México desemboca en la dictadura que equilibra el latifundismo interno con el capitalismo externo hasta el entronque de los siglos XIX y XX

Toca a la Revolución, como producto de las contradicciones en que se debate la dictadura, plantear la solución de los problemas que el país carga a costas desde la caída de Tenochtitlan, entre los cuales, el de la tierra y de la educación se yerguen con dimensiones inconmensurables. En este periodo histórico los problemas prehispánicos y coloniales, los de la Reforma y los de la dictadura se acumulan y agigantan, pero la Revolución tiene el deber de solucionarlos para

mantener incólumes los legados de independencia, libertad y soberanía históricamente recibidos y a que todo pueblo aspira.

Algunos de estos problemas han dejado de existir por el simple correr del tiempo; otros persisten acrecentados por no haberse resuelto a tiempo, y los más han aparecido con las nuevas estructuras sociales de los conjuntos filosóficos del pueblo mexicano subsisten inalterables, expresados jurídicamente en la Constitución Política vigente que, con doctrina política y programa social, guía aún la vida nacional.

Y si el texto normativo de una sociedad constituida en Estado es la ley, el nexo formativo es la educación, lo cual impone la necesidad de integrar la acción de ambas, porque, cuando se desajustan, la dinámica social se encarga de lograr el equilibrio mediante el choque de los contrarios conforme a las leyes de la historia. Pero como no es posible adaptar la sociedad a una educación idealizada por el fervor político a la mecánica transnacional, debe ser ésta la que se adecue a las realidades económicas, políticas y culturales de aquélla, en todos y cada uno de sus niveles evolutivos que siguen el curso de la integración social.

Durante los últimos catorce años México ha sufrido un sin número de transformaciones, habituales negativas, para su adaptación a los lineamientos que rigen en la vecina nación del norte, a las que no ha podido sustraerse la educación nacional, que se han manifestado en las reformas al marco jurídico en la materia, entre otras, la derogación de la prohibición expresa de que las asociaciones religiosas pudieran participar en la educación básica y la ampliación de ésta, para estandarizarla con la enseñanza elemental estadounidense; y en su conjunto todo el

Sistema Educativo.

En el presente capítulo, la autora de tesis analiza la estructura actual de la normatividad del Sistema Educativo Mexicano.

1.1 MARCO JURÍDICO

Como se menciona en la introducción de este capítulo es la Ley Suprema rectora de la vida nacional y por lo mismo de la Educación Pública.

Emilio O. Rabasa señala que "...La educación es uno de los grandes problemas humanos; por su conducto el niño y el joven traban contacto con la cultura patria y la universal, y mediante ella llegan a ser hombres conscientes de su destino. El que la educación sea patrimonio de todos los hombres constituye un deber de la sociedad y del Estado, pues la ignorancia también es una forma de esclavitud."⁷

Originalmente, la Iniciativa de Reformas del artículo 3° presentado por el primer jefe Venustiano Carranza al Congreso de Querétaro, basado en las Leyes de Reforma, incluidas en la Constitución de 1857, además de conceptualizar la educación como democrática, nacionalista y social, preveía la plena libertad de enseñanza, así como el laicismo y la gratuidad para la que se impartiera en establecimientos oficiales. La Comisión de Constitución -presidida por Francisco J. Múgica, uno de

⁷ Rabasa, Emilio O.; *Mexicano: esta es tu Constitución*; LI Legislatura, Cámara de Diputados, México, 1982, p. 22.

los líderes más destacados de la corriente radical del Congreso- dio a conocer su dictamen sobre dicho artículo, el cual no estaba de acuerdo con el proyecto mencionado y propuesto un texto más progresista que eliminaba totalmente la intervención del clero en la enseñanza religiosa, al considerar que perjudicaba el desarrollo psicológico natural del niño y que el clero, al anteponer los intereses de la iglesia, era contrario a los intereses nacionales y sólo buscaba usurpar las funciones de Estado. Después de un largo, acalorado y significativo debate entre la referida corriente radical o jacobina, de filiación obregonista, y la corriente moderada, integrada por los diputados más leales a Carranza (si bien, incluso estos últimos se declararon anticlericales), la Comisión de Constitución retiró su proyecto original y presentó un nuevo texto, en el que también predominó la corriente radical, el cual fue aprobado por 99 votos contra 58.

Así, el texto original del artículo 3° estableció por primera vez a nivel constitucional las siguientes características de la enseñanza: La enseñanza impartida en escuelas oficiales sería laica, al igual que la enseñanza primaria (elemental y superior) impartida en establecimientos particulares; ni las corporaciones religiosas ni los ministros de algún culto podrían establecerse sujetándose a la vigilancia oficial y las escuelas oficiales impartirían enseñanza primaria en forma gratuita.

La fracción IV del texto original estipulaba que:

“Las corporaciones religiosas, los miembros de los cultos, las sociedades por acciones que exclusiva o predominantemente, realicen actividades educativas, y las asociaciones o sociedades ligadas con la propaganda de

cualquier credo religioso, no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria y normal y la destinada a obreros y campesinos."⁸

En términos generales, la estructura del texto del artículo 3° Constitucional se conservó, con ligeras modificaciones, hasta que en 1991, el presidente Carlos Salinas de Gortari decidiera enviar al Congreso de la Unión una Iniciativa de Reformas, al respecto, cita José Antonio González Fernández que "... con el análisis de la historia y de la realidad presente, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) respondió al llamado que hiciera el Presidente de la República (convocado a los partidos políticos y a la sociedad en general a proponer cambios a las relaciones Iglesia-Estado) y presentó en diciembre de 1991 ante la Cámara de diputados, una iniciativa de reformas a los artículos 3°, 5°, 24, 27 y 130 de la Constitución Federal que tenía como finalidad consolidar el régimen de libertades, reafirmar la secularización de la sociedad, ratificar el laicismo y la tolerancia e impedir el retorno de privilegios y la manipulación política de los sentimientos políticos."⁹

Si bien, se magnifica la propuesta priísta, de todas formas la iniciativa del PRI fue la base de la reforma que el día 28 de enero de 1992 se publicara en el diario Oficial de la Federación que modificara la fracción IV del artículo 3° de la siguiente forma: "... IV. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita."¹⁰

La educación preescolar, lamentablemente, no fue incluida en el legislador constituyente de 1917 como una obligación del Estado; por otro lado, por la misma

⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1990, Art. 30 Fracción IV.

⁹ González Fernández, José Antonio; La Modernización del Derecho Mexicano; Porrúa, México, 1995, p.70.

¹⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1995, Art. 3° Fracción IV.

razón jamás existió la prohibición para que las corporaciones religiosas la efectuaran en los planteles de su propiedad.

El 5 de mayo de 1993, nuevamente fue reformado el artículo 3° Constitucional enmendándose el error de no incluir la educación preescolar en el sistema educativo mexicano, así antes de la reforma el primer párrafo de este artículo expresaba:

“La educación que imparta el Estado-Federación, Estados, Municipios tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”¹¹

La reforma agregó un párrafo anterior, el cual expone:

“Art. 3°. Todo individuo tiene derecho a recibir educación: El Estado-Federación, Estados y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria... La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente...”¹²

Esta reforma de marzo de 1993 convierte la educación tanto primaria como secundaria en obligatoria, y en el caso particular del tema de tesis, finalmente se

¹¹ Constitución Política, op cit , 1990, Art. 3°, primer párrafo.

¹² Ibidem, 1995, Art. 3°, primer párrafo.

reconoce, después de 76 años de promulgada la Constitución, la educación preescolar como componente del sistema educativo mexicano, aunque lamentablemente, sin carácter obligatorio.

Aun cuando con la primera reforma, la de 1992, termina la prohibición a las asociaciones religiosas de ofrecer los servicios educativos en los niveles primario, secundario, normal y la de los trabajadores, la educación que imparte el Estado conserva el espíritu laico que ha distinguido la Educación Pública, desde el 5 de febrero de 1917.

Debe enfatizarse, aunque resulte reiterativo que la obligación del Estado de ofrecer la educación preescolar queda anulada con el hecho de que no se reconoce la obligatoriedad de este tipo de enseñanza, pilar en la formación académica del periodo preparatorio (2 a 7 años) de la división del desarrollo infantil de Jean Piaget.¹³

En la fracción séptima del precepto constitucional que norma la educación, se menciona que "...El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias..."¹⁴, entre estas leyes necesarias para la estandarización de la educación y la homogeneización de la identidad nacional, se encuentra la Ley General de Educación.

Como se mencionará, durante los últimos trece años el país ha sido objeto de profundas transformaciones, no necesarias positivas, de las que no podía quedar al

¹³ Véase: Labinowitz, De; **Introducción a Piaget**; Fondo Educativo Interamericano, México, 1993, pp 60-96.

¹⁴ Constitución, op cit, 1995, art 3º, fracción VIII.

margen de la educación nacional, en tanto que ella es sostén y productora ideológica del sistema económico-político.

Así, el turno a la educación correspondió, a través de la publicación el día 13 de julio de 1993, en el diario Oficial de la Federación de la Ley General de Educación, actualmente en vigor.

Manejado indebidamente la connotación del término **sistema**, la Ley General de Educación (LGE), establece en su artículo 10° que:

“Constituyen el sistema educativo nacional:

- I. Los educandos y educadores;**
- II. Las autoridades educativas;**
- III. Los planes, programas, métodos y materiales educativos;**
- IV. Las instituciones educativas del estado y sus organismos descentralizados;**
- V. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía”¹⁵**

Es conveniente señalar que Benjamín B. Wolman, define el término sistema con dos connotaciones:

- a) Como el cuerpo de principios y dogmas que indican cómo se debe adquirir, investigar e incrementar el conocimiento.

¹⁵ Ley General de educación; SEP, México, 1993, Art. 10°

- b) Como el conjunto de elementos, homogéneos que se interrelacionan metódicamente para formar una totalidad funcional.¹⁶

Como puede observarse, el conjunto de elementos a los que la LGE llama sistema educativo carece de homogeneidad alguna, sobre todo se le quisiera dar la misma aplicación, por ejemplo, en el caso del sistema financiero mexicano o en el del sistema de pesas y medidas.

Tratando de organizar el caos, cuestiones diferentes son: la comunidad educativa, el marco jurídico de la Educación y el sistema educativo formado por las instituciones que imparten la educación en sus tres niveles, que en su conjunto forman la educación Nacional, pero no el sistema cuyos elementos homogéneos son las instituciones que se "interrelacionan metódicamente para formar una totalidad funcional", a la que se refiere Wolman, las reformas al marco jurídico alteran la funcionalidad del sistema pero no forman parte de él, en la medida de que por ejemplo, las diversas reformas educativas han alterado los planes de estudio, pero no el sistema educativo, formado por las escuelas oficiales y particulares que imparten la educación en sus tres niveles.

Los niveles o modalidades de educación en los cuales puede ofrecerse instrucción del sistema educativo nacional de acuerdo con la LGE, son:

- a) **Básico.** Formado por la educación preescolar, la primaria y la secundaria (LGE, Art. 37).

¹⁶ Wolman, Benjamín B.; Dictionary of Behavioral Science; Van Nostand; EE. UU., 1994. P.300

b) Específica:

- * **Educación Inicial:** para menores de cuatro años, incluida la orientación a padres o tutores.
- * **Educación especial:** para sujetos con necesidades educativas especiales.
- * **Educación para adultos:** comprende la básica para personas mayores de quince años. (LGE., Arts. 39, 40, 41, 42y 43).

Debe subrayarse que tanto el artículo 3° constitucional como la LGE, liberan al Estado de la obligación de otorgar gratuitamente la educación media superior (preparatoria, bachillerato, Colegio de Ciencias y Humanidades o Vocacional).

El artículo 3° constitucional con relación a la educación superior, sólo establece

“V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado Promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos – incluyendo la educación superior – necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y atenderá el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.

...

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre exámen y discusión de las ideas, determinarán sus planes y programas; fijarán los

términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto el personal académico como el administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal de Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere".¹⁷

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de diciembre de 1978, establece en su artículo 3° que:

"El tipo educativo superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización".¹⁸

El marco jurídico de la educación nacional como se observa no toma en consideración el nivel medio formado por bachillerato, vocacional, preparatoria y colegio de ciencias y humanidades, aun cuando forman parte del universo educativo.

En la práctica los niveles que atienden el sistema educativo nacional son:

a) Preescolar

¹⁷ Constitución...; op cit., 1995, Art. 3°.

¹⁸ Aspectos Normativos de la Educación superior, SEP-ANUIES, México, 1990. Art. 3°. P91.

- b) Primario**
- c) Secundario**
- d) Técnico (con o sin secundaria)**
- e) Medio (bachillerato, preparatoria, Vocacional y CCH)**
- f) Superior (licenciatura y Normales)**
- g) Postgrado (especialización)**
- h) Maestría**
- i) Doctorado**

En lo que se refiere a la educación superior los grados académicos son:

- 1. Licenciatura**
- 2. Maestría**
- 3. Doctorado**

Así el Sistema Educativo Mexicano en lo que se refiere a educación abre su atención en tres diferentes modalidades:

- a) Universitarios**
- b) Tecnológicos**
- c) Normales**

Por lo expuesto, se concluye que la nueva Ley General de Educación es un retroceso puesto que sólo norma la educación que imparten la Federación, estados y Municipios, excluyendo la educación media y superior, aun cuando en el artículo 3° Constitucional, fracción VII se haga mención a la autonomía de las instituciones de

educación superior, la LGE las omite, la anterior ley sí incluía en su normatividad los tipos:

Elemental: Preescolar y primaria.

Medio: Secundaria y Bachillerato o equivalente.

Superior: Licenciatura, Maestría y Doctorado.

La definición que la ley Federal daba de **sistema educativo nacional** en su artículo 19 era mucho más congruente que la actual, citado que "El sistema educativo nacional esta constituido por la educación que imparten el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o recomendación de validez oficial de estudios".¹⁹

Considera la LGE que en cada entidad federativa deberá funcionar un consejo estatal de participación en la educación, como órgano de participación social en la educación como órgano de consulta, orientación y apoyo. Un órgano análogo se establecerá en el Distrito Federal. En dicho Consejo se asegurará la participación de padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros, autoridades educativas estatales y municipales, así como de sectores sociales de la entidad federativa especialmente interesados en la educación.

Este consejo promoverá y apoyará entidades extraescolares de carácter cultural, cívico, deportivo y de bienestar social; coadyuvará a nivel estatal en actividades de protección civil y emergencia escolar; sistematizará elementos y

¹⁹ Ley Federal de Educación; SEP, México, 1985, Art. 19.

aportaciones relativos a las particularidades de la entidad federativa que contribuyan a la formulación de contenidos estatales en los planes y programas de estudio; podrá opinar en asuntos pedagógicos; conocerá las demandas y necesidades que emanen de la participación social en la educación a través de los consejos escolares y municipales, conformado los requerimientos a nivel estatal para gestionar ante las instancias competentes su resolución y apoyo; conocerá los resultados de las evaluaciones que efectúen las autoridades educativas y colaborará con ellas en actividades que influyan en el mejoramiento de la calidad y la cobertura de la educación.

Sin embargo los consejos de participación social se abstendrán de intervenir en los aspectos laborales de los establecimientos educativos y no deberán participar en cuestiones políticas ni religiosas, con lo anterior, se dio un gran avance puesto que el proceso educativo se convierte en un modelo participativo en el que toda la comunidad escolar es responsable de su buena marcha y calidad.

1.2 EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (1995-2000)

Debe señalarse que el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala que:

El estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación. [...] Habrá un plan nacional de

desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.”²⁰

Por su parte, la Ley de Planeación publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 5 de enero de 1983, dispone en su artículo 5° que:

“El Presidente de la República remitirá el Plan al Congreso de la Unión para su examen y opinión...”²¹

En atención a lo citado, el ejecutivo federal expidió en mayo de 1995, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; el Plan en materia de la educación responsabilidad del Estado indica que: “...se llevó a cabo una consulta nacional, popular y democrática a través de 97 foros que comprendieron 516 eventos, en los que se presentaron 12,000 ponencias. Además, se recibieron 300, 000 aportaciones de la población, en los buzones y centros de recepción instalados en todo el territorio nacional”.²²

Esto es, 312 000 personas representaron a los 95 millones de mexicanos e incluido el Dr. Ernesto Zedillo, en total 312 001 gentes decidieron los destinos de México. Dado que en los términos constitucionales el Plan Nacional de Desarrollo es la ley rectora del desarrollo económico, político, social y cultural del país durante el sexenio. Desde luego que es increíble que el 0.003% de los mexicanos hayan sido capaces de decidir por el 99.007% restante.

²⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1997. Art. 26.

²¹ Ley de Planeación; Porrúa, México, 1997, Art., 5°.

²² *Ibidem*, p. IX.

Esos 312 001 decidieron incluir la Educación en el Capítulo 4°, Desarrollo Social, se expone que lo largo de nuestra historia, la educación ha sido un factor decisivo de superación personal y de progreso social. En el siglo XX los mexicanos hemos realizado una gran obra educativa que han reducido significativamente el analfabetismo, elevado el promedio de escolaridad, promovido la educación preescolar, extendiendo la educación primaria, ampliando el acceso a la secundaria, ensanchando la educación tecnológica y multiplicando la universitaria. Simultáneamente, se ha fomentado la capacitación para el trabajo, se ha procurado el fortalecimiento de la cultura y se ha estimulado la creatividad y el desarrollo de la investigación humanística y científica.

En el período 1995-2000, sociedad y gobierno tienen la responsabilidad histórica de cimentar las bases educativas para el México del siglo XXI. Ello exigirá un impulso constante y vigoroso, así como la consolidación de cambios que aseguren que la educación sea un apoyo para el desarrollo.

Opina que el Plan propone una cruzada permanente por la educación, fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos y las iniciativas de todos los órdenes del gobierno y de los diversos grupos sociales. Debemos movilizar nuestra capacidad para hacer concurrir las voluntades de los gobiernos Federal, estatales y municipales, y lograr una amplia participación de maestros, padres de familia, instituciones educativas particulares y el conjunto de la sociedad. La educación será una constante prioridad del Gobierno de la República, tanto en sus programas como en el gasto público que los haga realizables.

Una de las demandas más repetidas es una educación de cobertura suficiente

y de buena calidad. La cobertura de nuestro sistema educativo comprende a la mayoría de los mexicanos: Es tiempo de elevar su calidad en beneficio de todos.

Educación Básica.- El fundamento de una educación de calidad para todos reside en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos, conocimientos y destrezas desde la primera infancia, a través de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. De ahí que un propósito central del Plan sea convertir en realidad el mandato del Artículo Tercero constitucional de garantizar a todos los niños y jóvenes una educación básica gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico.

La importancia estratégica de la educación básica estriba en que atiende al mayor número de estudiantes del sistema educativo, constituye la plataforma para un mejor aprovechamiento de toda la educación posterior y para muchos mexicanos, representa el término de su instrucción formal.

En consecuencia, este Plan se propone diseñar y aplicar programas y acciones para garantizar el acceso al nivel preescolar, a la primaria y a la secundaria; elevar substancialmente la eficiencia terminal en toda la educación básica, y reducir las disparidades en la cobertura y calidad de la educación pública. Se reforzarán los programas que contribuyan a eliminar rezagos en aquellas entidades y regiones donde las condiciones sociales y geográficas dificultan el acceso a la educación y propician que los alumnos deserten y reprueben con mayor frecuencia. Un objetivo de la mayor importancia será mejorar substancialmente los servicios de educación indígena, respetando las lenguas, las costumbres y las tradiciones de los pueblos. Adicionalmente, se reforzará la educación especial, a fin de que rinda sus beneficios

a la población que requiera de ella.

Este Plan propone la superación del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el mejoramiento continuo de los contenidos, métodos y materiales educativos; la inclusión de elementos regionales, y el incremento en el trabajo escolar. Se subrayará la adquisición de las capacidades básicas de lectura, expresión oral y escrita y matemáticas, por ser fundamento de todo aprendizaje. Por su importancia como apoyo a la educación, se cuidará con esmero la calidad de los libros de texto gratuitos de la escuela primaria y su distribución oportuna. Asimismo, se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar. La revaloración de las actividades de supervisión y dirección contribuirá a este propósito.

Se reacondicionarán, ampliarán y modernizarán la infraestructura y el equipo de los planteles de educación básica, incluyendo las nuevas tecnologías de comunicación e informática, para un mejor desempeño de la labor docente y un mayor aprovechamiento de los alumnos.

Las actividades de evaluación y seguimiento son indispensables para asegurar la pertinencia y la eficacia de las acciones educativas en un contexto de cambio continuo, la evaluación será objetiva y oportuna para facilitar respuestas ágiles del sistema educativo, y así asegurar que los propósitos y fines de la educación correspondan a las necesidades que plantea el desarrollo del país.

Se integrarán las actividades del sector educativo con otros programas gubernamentales que forman parte de la política social. De esta manera, se

ampliará el alcance de programas como los de educación inicial, desayunos escolares y becas. Por su tradicional importancia en la vida de la comunidad, la escuela puede servir como eje para articular los programas sociales de mayor arraigo comunitario.

Se consolidará la federalización de la educación mediante el fortalecimiento de las atribuciones y responsabilidades que corresponden a cada uno de los tres órdenes de gobierno y la promoción de una activa participación de las comunidades en las tareas educativas. Será necesario revisar y adecuar los mecanismos de operación y funcionamiento de los consejos de participación social, con el fin de intensificar la práctica de la corresponsabilidad de los padres de familia y de las autoridades locales.

El maestro es protagonista destacado en el quehacer educativo. Por ello, se establecerá un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional del magisterio, que asegure las condiciones para garantizar la calidad profesional de su trabajo. De particular importancia será la educación normal. Asimismo, se trabajará para mejorar las condiciones de vida de los maestros y sus familias, y para fortalecer el respeto y el aprecio social a su valor.

Educación para adultos y formación para el trabajo.- Una condición esencial para el desarrollo con bienestar y equidad es contar con una población mayoritariamente alfabetizada y con niveles de escolaridad elevados.

La educación básica para adultos y las acciones de alfabetización estarán más estrechamente relacionadas con las necesidades inmediatas de este grupo de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

población, lo que aumentará su movilización para aprender. La alfabetización duradera y exitosa es la que se liga con la solución a los problemas e intereses cotidianos del adulto y con sus posibilidades de superación.

Este plan propone emprender un esfuerzo amplio, consistente y eficaz de lucha contra el analfabetismo, en especial en los grupos sociales en que constriñe gravemente el acceso a oportunidades productivas y obstruye la superación de las condiciones individuales y familiares. Nuestro propósito es abatir significativamente el analfabetismo para que sus niveles en el año 2000 no sea un freno al desarrollo nacional y no inhiban el progreso de las familias en general y de las comunidades. Se insistirá también en una educación para el desarrollo comunitario y el trabajo productivo. Para ello, se rediseñarán los programas de formación para el trabajo, mediante una estructura flexible que permita seleccionar las opciones educativas idóneas, para una más provechosa incorporación y una mayor movilidad en el mercado de trabajo. Esto facilitará la alternancia de estudio y trabajo y hará de la educación una actividad permanente a lo largo de la vida. Se estimulará la existencia de sistemas de aprendizaje flexibles y modulares, que permitan la adaptación a nuevas tecnologías y su constante actualización.

De manera coordinada con los sectores productivos, se establecerán normas de certificación de competencias laborales, tanto para las habilidades adquiridas empíricamente, como para las obtenidas en el sistema formal. Se promoverá la vinculación sistemática entre la planta productiva y la comunidad educativa. Este Plan propone dar un impulso sin precedentes a la formación para el trabajo, conforme a los lineamientos enunciados en el capítulo de desarrollo económico, con el fin de fomentar la productividad y la expansión de oportunidades de mayores

ingresos.

1.3 LA EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO

La evaluación de la eficacia del Sistema Educativo Mexicano es una de las fases que en busca de la calidad total de la educación, ha permanecido prácticamente olvidada.

Esta situación comenzó a subsanarse gracias al esfuerzo de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) que en 1995, puso en marcha una dependencia dedicada a la evaluación de la eficiencia del Sistema Educativo mediante la aplicación de exámenes y análisis de sus resultados: el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (Ceneval) bajo la dirección de Antonio Gago Huguet.

El primer Examen de Ingreso a la Educación Media Superior (Exani-I), se efectuó entre abril y mayo de 1995 y en él intervinieron egresados de secundaria, es decir el último nivel de la actual Educación Básica y que por lo tanto se puede considerar representativo del núcleo formado por la educación preescolar, primaria y secundaria.

El estudio fue aplicado a una muestra de 256 mil 213 aspirantes a ingresar al bachillerato, correspondientes a 28 entidades federativas y confirmó entre otras, las hipótesis de los investigadores y autoridades educativas respecto a que el nivel educativo de los padres influye directamente en el rendimiento escolar, lo mismo que la situación económica y el tamaño de la familia, es decir, a mayor preparación

académica de los padres, mayores ingresos y menor número de hijos corresponde un mejor rendimiento de los alumnos.

De los 256 mil 213 sustentantes, provenientes de 57 instituciones con 537 planteles, dos jóvenes del Distrito Federal obtuvieron el premio Ceneval, avalado por este organismo y por la SEP, debido a que alcanzaron una calificación de 100; en el nivel de 99.9 a 99.2% de aciertos, hubo nueve estudiantes, también del Distrito Federal; en el siguiente segmento entre 99.1 y 98.3, destacaron 11 estudiantes, también de la capital del país; en el nivel de 98.2 a 85% de aciertos se ubicaron 54 estudiantes tanto del Distrito Federal como de Colima, San Luis Potosí, Sonora, Chiapas, Guerrero, Tabasco, Yucatán, Tlaxcala, Veracruz, Baja California, Morelos, Michoacán y Quintana Roo.

Sin embargo, la calificación global promedio a nivel nacional fue de 38.35% de aciertos. Esta se obtuvo de la suma de las 10 subcalificaciones de igual número de partes que integran el Exani-I: habilidad verbal 35.79; español 39.45; literatura 40.38; historia 40.61; geografía 41.98; habilidad matemática 33.06; matemáticas 35.22; física 37.29; química 40.82 y biología 39.98, como puede advertirse en el cuadro número 1.

CUADRO No. 1
RENDIMIENTO ESCOLAR POR SUBCALIFICACIONES

CONCEPTO	CALIFICACION GLOBAL
<p align="center">Promedio Global</p>	<p align="center">38.35</p>

Fuente: Exani-I, Ceneval, México, 1995

En la información desglosada por Estados, llama la Atención el promedio global de Colima que ascendió a 45% de aciertos, casi 7 puntos porcentuales arriba de la media nacional.

Le sigue Quintana Roo con 44.10, después Puebla con 44.08, luego el Distrito Federal con 42.77; San Luis Potosí con 41.13; Aguas Calientes con 41.09; Oaxaca con 40.54; sonora con 40.33 y Veracruz con 40.32. Los Estados que obtuvieron las calificaciones más bajas fueron Tabasco y Michoacán con 31.8 y 32.71 aciertos, respectivamente, como puede verse, si se hubiera aplicado una calificación del 1 al 10, la población escolar de todas las entidades participantes hubiera salido reprobada y ni siquiera hubiera salido reprobada y ni siquiera hubiera alcanzado el 5 de calificación.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

La información de las características de la población relacionadas con los resultados indica que mientras la calificación promedio de las aspirantes mujeres fue de 37.41, la de los varones fue casi dos por ciento superior: 39.01.

El rendimiento escolar es mayor en los jóvenes que al concluir su secundaria tienen 14 años: 44.28, frente a los menores de esa edad con 38.02; los de 15 con 40.11; los de 16 con 38.77; los de 17 con 35.90 y los mayores de 17 con 35.59%, como pueden verse en el cuadro número 2.

CUADRO No. 2
RENDIMIENTO ESCOLAR POR EDADES
(al concluir educación básica)

EDAD	CALIFICACION
Mayores de 17 años	35.59

Fuente: Exani-I, Ceneval, México, 1995.

También se destaca, al correlacionar variables, que los egresados de secundaria con plan de estudios por áreas, obtuvieron una calificación inferior 1.5 puntos menor que los que cursaron la secundaria.

En cuanto a la relación de la calificación global y el nivel de estudios de la madre, se reporta que la calificación media ésta es analfabeta es de 34.48; 36.43

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

con primaria incompleta; 37.90 con la primaria completa; 38.66 con la secundaria incompleta; 38.94 con secundaria completa; 40.60 con estudios técnico-profesionales incompletos; 41.61 cuando éstos son completos; 41.48 con normal; 42.87 con bachillerato; 43.83 con licenciatura y 42.46 con postgrado.

En el caso del padre los valores muestran igual tendencia: cuando es analfabeta, el promedio es de 33.91 y cuando tiene postgrado de 43.69.

La situación económica familiar se correlacionó con los resultados de la siguiente forma: jóvenes de hogares con ingresos mensuales de 500 pesos promediaron 37.13; con 1 000 pesos de 38.56; de 2 000 pesos 40.62; de 3 000 pesos 42.19; de 4 000 pesos 41.87; de 5 000 pesos 42.77; sin embargo, en el segmento mayor de 5 000 pesos la tendencia se invierte, obteniendo un promedio de 38.64.

El cuadro de la calificación global respecto al número de hermanos, indica que en promedio, los aspirantes con uno solo, reportaron una calificación de 40.66; en tanto en el otro extremo, aquéllos que tenían más de 9 hermanos presentaron una media 34.88.

Respecto a la ocupación, casi no hay diferencia en el rendimiento académico entre los egresados de secundaria que estudian y trabajan con 38.63 y los que solamente estudian con 37.14.

Adicionalmente, con el Exani-I se inició la primera aplicación del Examen General de Calidad Profesional, aunque únicamente se realizó con egresados de la

licenciatura de contaduría, obteniéndose un promedio de 45.82, en una muestra de 233 pasantes de esa carrera.

Se concluye que la eficacia del Sistema Educativo Mexicano es nula, toda vez que ni siquiera se alcanza la calificación aprobatoria que actualmente exigen las instituciones incorporadas al Sistema, es decir: 6.

Por lo anterior, resulta necesario analizar los aspectos relacionados con la planeación estratégica, que en términos generales se consideran como fundamentales para la optimización de la calidad en la educación, los cuales serán revisados en el próximo capítulo.

CAPITULO II

LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La ineficiencia del Sistema Educativo Mexicano conduce a que el presente capítulo se revisen aspectos de vital importancia para la mejoría del proceso educativo en su conjunto, como son la teoría general de sistemas y los modelos de planeación estratégica, conceptos que son considerados actualmente, como fundamentales para el logro de los objetivos de la educación contemporánea.

Para el efecto, fue necesario remitirse tanto a la disciplina administrativa como a los estudios y reuniones que sobre la planeación estratégica en la universidad, se han realizado principalmente, en la universidad de Quebec, Canadá.

Conviene destacar que las universidades en el transcurso de su historia, han atravesado por muy diversos periodos. En el momento actual dichas instituciones enfrentan una serie de problemas comunes, así como diversas situaciones que entorpecen su eficacia, las cuales pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- 1° Una confusión de objetivos y funciones;
- 2° Una complejidad anárquica y desordenada de estructuras;
- 3° Un modelo anacrónico de subdivisiones.

Al hablar de confusión de objetivos y funciones, se plantea la situación en la cual, con frecuencia, una misma educación se prepara para diferentes funciones.

Por lo que se refiere al segundo punto, en la mayoría de los países la educación superior está constituida por un mosaico de instituciones que se han ido creando en el transcurso de muchas generaciones, por lo que responde a necesidades que han sido, con frecuencia, superadas.

Por otra parte, casi todo el sistema de transmisión del conocimiento está basado en una serie de disciplinas que transmiten cantidades siempre crecientes de información a los estudiantes cuyo aprendizaje es evaluado con exámenes que reflejan también esta fragmentación.

Además, en la sociedad contemporánea existen problemas que ejercen presión sobre la universidad e inciden en ella directamente, agravando la crisis. La situación que con mayor claridad ilustra este aspecto se encuentra en el reconocimiento de un cambio social rápido, cuyas causas son muy conocidas, y que obligan a la universidad a preparar a los estudiantes para circunstancias muy distintas y no sólo, como sucedía tradicionalmente, para un presente efímero.

El reconocimiento de todos estos hechos lleva a plantear la necesidad de una transformación de la universidad a través de una redefinición de sus objetivos y de sus funciones.

“Para la sociedad actual, la universidad representa una institución esencial, por lo que ya no puede seguir siendo una torre de marfil, tampoco una fábrica que consume, distribuye y reproduce el conocimiento existente. Su nuevo papel debe consistir en crear, criticar y difundir una nueva cultura, construir una nueva sociedad – como señala Erick Jantsch-

lo cual implica realizar una serie de elecciones y tomar decisiones acerca de los problemas a que se enfrenta, así como el esfuerzo por examinar los planteamientos tradicionales para proyectar nuevas estrategias".²⁴

Se plantea en este punto, especialmente a los planificadores de la educación, una serie cuestión, y es la que se refiere al enfoque con que van a examinarse los problemas, ya que de esa forma de aproximación dependerá la orientación que pueda dársele a las tendencias elegidas.

Este problema es de extraordinaria importancia, ya que generalmente la planificación educacional utiliza criterios eminentemente intuitivos, de interés grupal o de poder político, cuando lo que requiere es el uso de criterios de validez científica que no desvirtúen la naturaleza de los problemas y abra perspectivas para soluciones más apegadas a la realidad.

Esto conduce a analizar la educación desde una perspectiva diferente, especialmente la educación superior, considerándola como una subsistencia de la sociedad global, tratando de formar procesos y operaciones equifinalistas y multifinalistas que la orientan hacia un sistema abierto, es decir, a un proceso de intercambio de información con el medio ambiente que, de hecho, la convierte en un agente de cambio en sí mismo, proceso que constituye el requisito fundamental de su supervivencia.

A través de esta orientación, derivada de la teoría moderna de los sistemas se

²⁴ VON BERTALANFFY; *General System; A New Approach to Unity of Science; Human Biology* (diciembre, 1981) p. 341.

pretende superar las concepciones tradicionales del sistema educativo basadas en el tratamiento del equilibrio, sea de tipo mecánico o biológico, para postular un sistema diferente organizado en base a retroalimentaciones positivas que, al producir aumentos de desviación en puntos de equilibrio, sean capaces de generar transformaciones estructurales. Unicamente un sistema de este tipo puede integrar el desarrollo social y el aprendizaje, que son procesos morfogenéticos, para plantear una estructura educacional que responda a las necesidades de una sociedad cambiante.

El nuevo concepto de sistemas está basado en la idea de que la clave de las diferencias básicas entre los sistemas se encuentra en la forma en que éstos se organizan, en los mecanismos y en la dinámica particulares de los procesos o la interrelación de las partes y el medio, siendo su objetivo fundamental distinguir las diferencia estructurales entre sistemas de tipos substancialmente distintos.

Las posibilidades de generalización y aplicación de la teoría moderna de los sistemas ya han sido aceptadas en los principales campos científicos, aunque aún queda por determinarse cuál sería la amplitud con que podría desarrollarse.

"El campo de la educación, la aplicación de la teoría de sistemas es bastante reciente; aún no se ha extendido su uso de manera general, pero el enfoque desarrollado hasta el presente sugiere un esfuerzo interdisciplinario en que ocurren disciplinas como la economía y la cibernética, la informática, la matemática, etc."²⁵

²⁵ Ibid, p. 347

La organización educacional funciona en un ambiente externo cada vez más complejo y en proceso de cambio acelerado. Esta circunstancia condiciona el comportamiento interno del sistema. Dificultando cada vez más su proceso de análisis, su control y regulación. El enfoque sistemático, que abarca ambas dimensiones, parece ser el instrumento más adecuado para estudiar, prever y dirigir el comportamiento interno y externo de la organización y las relaciones mutuas entre sus elementos.

2.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

Se considera que la teoría moderna de los sistemas tuvo origen, o más bien reapareció, durante la Segunda Guerra Mundial, aunque en realidad constituye la culminación, el resultado de un amplio desplazamiento de la perspectiva científica que venía imponiéndose desde mucho tiempo atrás. La concepción científica del mundo, resultado de una dialéctica constante entre las ciencias físicas y las biológicas, ha reorientado el enfoque sobre la materia, sus cualidades y propiedades para dirigirlo a los principios de organización mismo, independiente de la materia de que se trate.

“La Mettrie, fisiólogo francés, es uno de los pioneros del enfoque actual: en 1847 publicó El Hombre Máquina, donde diseña, de una manera general, un nuevo sistema fisiológico en el que la organización era el concepto fundamental. Esta teoría se opuso radicalmente a las concepciones de su época, cuyo dilema fundamental se originaba en la teoría de la materia: orgánica-

inorgánica, animada-inanimada, sensible-insensible".²⁶

Y aunque no tuvo oportunidad de probar su punto de vista, dio origen a una serie de investigaciones y teorías que posteriormente propiciarían mayores avances.

La contraposición entre la concepción mecanicista y la vitalista continuaron por largo tiempo; y aun cuando se ofrecieron algunas tentativas para fusionarlas, nada se logró.

"Cabe destacar el esfuerzo de Claude Bernard, quien explica los mecanismos reguladores de la "máquina animal" por medio de principios que solamente han podido ser explotados en los últimos años: controles electrónicos y servo-mecanismos".²⁷

De aquí se deriva, ya en épocas más recientes, una especie de nuevo vitalismo que culminará en la fusión actual del mecanismo y el organismo, por una parte, y en la teoría de los sistemas generales, por otra.

En las últimas décadas, hombres como Whitehead, plantean la imposibilidad de estudiar la complejidad organizada en la perspectiva de la física clásica, inclinándose hacia el área de la biología y su totalismo orgánico, considerando que sus procedimientos eran más adecuados por la importancia que atribuían a la explicación teleológica y a la utilización exhaustiva de la clasificación y la categorización.

²⁶ JOHNSON, Kast; Rosensweig: *Teoría, Integración y administración de sistemas*; Limusa-Wiley, México, 1974, p.9.

²⁷ *Ibid.*, p. 11.

Estos métodos evolucionan hasta convertirse en cibernética y topología. Los dos instrumentos conceptuales interrelacionados aparecen como dos disciplinas que, junto con la teoría de las decisiones, serán la base de la rama de la ciencia que ocupa de la complejidad organizada, es decir, la teoría de la organización.

En resumen, el enfoque moderno de sistemas trata de reemplazar la anterior técnica analítica, atómica, por una orientación más absoluta hacia el problema de la organización compleja.

"En opinión de Ross Ashby, cuando el sistema adquiere complejidad solamente puede utilizarse una estrategia especial, la cual se ha venido desarrollando desde 1920 en los trabajos de R.A. Fischer y que nos lleva a la teoría de la información de la cibernética actual." ²⁸

Para Ashby, no debe abordarse un sistema complejo mediante el análisis, pues ofrece solamente un conjunto de partes sin posibilidad de predecir los resultados de sus interacciones.

Actualmente, existe una importante corriente de investigaciones que fundamentalmente pretenden encontrar los tipos de mecanismo o la interrelación entre los componentes de los sistemas que fundamentan la conducta que tiende a la consecución de metas, o de tal manera que le sea posible elaborar modelos que abarquen todos, los sistemas de conducta: físicos, biológicos, psicológicos o socioculturales.

²⁸ JOHNSON, KAST, ROSENSWEING; p.13.

Un sistema "es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo".²⁹

"Hall define al sistema como una serie de objetos con determinada relación entre ellos y sus atributos. Los objetivos son simplemente las partes o componentes de un sistema y puede ser de una variedad ilimitada... Atributos son las propiedades de los objetos... Las relaciones forman la liga del sistema entre sí. Realmente las diferentes clases de relaciones constituyen en la noción de utilidad de un sistema".³⁰ "Hopkins señala: Un sistema será definido como un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan...".³¹

Pueden observarse aquí tres puntos significativos: el propósito o el objetivo, para el cual ha sido diseñado el sistema; un arreglo establecido de los componentes y finalmente, las entradas de información; la energía y los materiales deben estar distribuidos de acuerdo con un plan.

Esto significa que un sistema junto con sus integrantes constituye un universo, un conjunto dado. El problema que se plantea es el de la definición de cuándo un objeto pertenece a un sistema y cuándo a su integrante; y a partir de esto; si se le considera como parte también del sistema, cuándo reacciona con éste. Generalmente se admite que, en sistemas más abiertos provistos de una estructura muy flexible, esta distinción entre el sistema propiamente dicho y el medio es

²⁹ Ibid, p.14.

³⁰ HALL, D. Arthur, Ingeniería de Sistemas. CECSA. México, 1964; p.94.

³¹ HOPKINS, Thomas, Integration; its meaning and application. Appleton Century-Crofts, Inc. New York, 1956; p. 38.

sumamente arbitraria; determinarla corresponde a la persona que estudia el problema.

2.2 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Es evidente que las instituciones de educación superior no pueden permanecer al margen ni del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior, ni de los planes generales que con carácter de nacionales están establecidos.

La planeación estratégica de la educación superior en México deberá tener como punto de partida tanto su situación, circunstancias y potencialidades actuales, como sus interrelaciones con su entorno, que viene siendo el contexto social, político, cultural y económico mexicano en general, su articulación con el resto del Sistema Nacional de Educación Superior en particular. A continuación se listan los aspectos principales de orden general que se considera deben ser tomados en cuenta.

El marco legal, o sea el conjunto de disposiciones legales a las que deberá sujetarse la práctica de la educación superior privada en México:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal de Educación.
- La Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

La educación superior en general, y la privada en particular, posee un marco social que puede considerarse constituido por:

- El entorno cultural.
- El entorno político.
- El entorno económico.
- El entorno de relaciones sociales prevalecientes.

La planeación de la educación superior, por razones de elemental congruencia, deberá buscar enmarcarse dentro de los planes nacionales relevantes. Entre éstos cabe destacar el Plan Global de Desarrollo y, por supuesto, al Plan Nacional de Educación Superior.

En este renglón habría que tomar en cuenta, por una parte, las proyecciones de demandas y de profesionales de distintos tipos y niveles que se generen en el sector público y en el sector privado, así como las de los demás servicios que pueden prestar las instituciones de educación superior. Por otra, las proyecciones de demanda en materia de formación profesional y post-profesional de futuros alumnos potenciales.

A nivel conjunto de instituciones de educación privada, los intereses internos corresponden a los de las distintas instituciones o a los grupos de ellas (formales o informales), afines en virtud de similitud de ideales, condiciones, ubicación, etc.

Todo esfuerzo de planeación presupone información de tipo estadístico confiable, completa y oportuna referente al objeto planeado. Los requerimientos

usuales de este tipo son:

- Estadística histórica.
- Situación corriente.
- Pronóstico y proyecciones.

“ Los dos primeros rubros pueden considerarse hoy satisfechos, en efecto, en adición a las informaciones estadísticas de tipo general publicadas por organismos oficiales y por ANUIES, disponemos de dos estudios muy satisfactorios efectuados recientemente por las propias instituciones”.³²

El conocimiento objetivo de la posición estratégica actual de la educación superior en México y su correcto análisis son condiciones indispensables para su planeación. Previsiblemente éste podría ser el factor determinante en relación a lo acertado que resultaran los planes. La posición estratégica queda establecida al identificar las fuerzas y debilidades poseídas por el entorno y las amenazas y oportunidades que presenta el mismo. Más concretamente, está dada por:

- Las oportunidades que ofrece el medio externo.
- Los peligros y amenazas que presenta el medio externo
- Los aspectos internos robustos.
- Los aspectos internos débiles.
- Las interrelaciones entre todo lo anterior.

Las premisas mencionadas deben constituir el punto de partida para el proceso

³² Educación Superior en México; Informe 1992; Anuies, México, 1993, p. 18.

de la planeación estratégica de la educación superior mexicana. Con seguridad la lista presentada podrá ser enriquecida y reformulada con mayor acierto a través de la participación de varias instituciones.

Al contarse con dicha información podrán ser formuladas distintas estrategias de desarrollo a interacción, para ser posteriormente analizadas y evaluadas. Finalmente, la o las estrategias más viables podrán ser asumidas por el conjunto de las instituciones o al menos por aquellas que habiendo participado en el proceso descrito, las acepten como las más convenientes.

Sin embargo, desde ahora se dispone de suficientes elementos como para poder proponer fundadamente algunos lineamientos estratégicos, insistiendo, primero, en que se trata precisamente de una proposición del todo discutible y segundo, en que se trata de una proposición parcial que versa tan sólo sobre algunos aspectos de lo que podría constituir el desarrollo de la educación superior en nuestro país. A continuación se presenta tal proposición, la que en síntesis apoya actitudes, acciones y programas integradores, cooperativos, racionalizados; señala la necesidad de explorar la posibilidad de búsqueda de estructuras de financiamiento distintas a las usuales; y sugiere la no lucratividad como un ideal para fortalecerse o alcanzarse, según los distintos tipos de instituciones.

Una revisión cuidadosa de los hasta ahora expresado mostraría cómo se a evitado hacer referencia al conjunto de las instituciones privadas de educación superior mexicanas como "subsistema" del Sistema Nacional de Educación Superior. Aunque esta categorización sería, conveniente para varios trabajos específicos, el concebir para cualquier efecto a este sistema como constituido estructuralmente por

el subsistema privado, el de las universidades públicas y el de los tecnológicos regionales pueden no ser lo adecuado.

El Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior analiza o desagrega al Sistema Nacional de Educación Superior, a través de un criterio de ubicación geográfica (entidades de la federación y regiones de la ANUIES) y no en atención al carácter público o privado de las instituciones. Ante este hecho, las instituciones privadas en conjunto pueden, en principio, optar por una de dos opciones o bien considerar al mencionado Sistema Nacional de Planeación como pertinente en la práctica tan sólo para las instituciones públicas y proceder a desarrollar otro sistema paralelo para privadas, o considerar al multicitado Sistema Nacional como el sistema y promover su integración y participación en el seno del mismo.

Esta segunda opción es la correcta. Debe señalarse, sin embargo, que el éxito de un programa integrados como el sugerido dependerá tanto de la actitud positiva que puedan adoptar las instituciones privadas, como de la que correspondientemente manifiestan el Estado, la ANUIES, y las propias instituciones públicas. Sin la apertura y buena voluntad mutuas, no podrá superarse la dicotomía actual que es, a todas luces, incongruente con los planes nacionales sobre la materia.

Si bien pueden existir excepciones, en general los recursos de los que disponen las instituciones privadas de educación superior en nuestro país son limitadas y, a veces, en forma angustiante. Por otra parte su responsabilidad, exclusivamente en términos cuantitativos, por no hablar ahora de aspectos

cualitativos, es ciertamente significativa.

En un estudio de Muñoz Izquierdo, recientemente publicado por el Centro de Estudios Educativos, se muestra cómo a partir de 1976 el porcentaje del total de la matrícula en el nivel en cuestión correspondiente a las instituciones privadas tiende al alza. En la actualidad es del 13.6%, en tanto que en el año mencionado era del 12.4%. Esta responsabilidad social creciente, considerada junto con la escasez de recursos mencionada apunta hacia la necesidad de dos tipos de acciones complementarias: la cooperación entre las instituciones y la búsqueda de diferentes y mejores estructuras de financiamiento.³³

La cooperación entre las instituciones puede darse de muchas y muy variadas formas: una de éstas, consistiría en emprender acciones conjuntas para fines específicos en las que participará un número relativamente grande de instituciones. Otra, sería a través de convenios de intercambio y ayuda mutua interinstitucionales. En relación a este punto, es importante señalar que estos convenios deben, para si no señalar los aspectos concretos de colaboración y los mecanismos operativos para llevar a cabo. En general las metas concretas deben gravitar alrededor de evitar la duplicación innecesaria de recursos y el aprovechamiento óptimo de los disponibles.

Como posibles fuentes de financiamiento para la operación y el desarrollo de las instituciones, pueden señalarse en principio las siguientes:

³³ MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos "Socioeconomía de la Educación Privada y Pública. El caso de México". Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XI, Núm. 1, pp. 111-132, 1991

- Recursos de los gobiernos federal y estatales.
- Aportaciones directas de alumnos (inscripciones y colegiaturas).
- Aportaciones indirectas de alumnos.
- Donativos de empresas y particulares.
- Productos de la venta de servicios no docentes.
- Productos derivados de actividades de extensión.
- Apoyo de fundaciones y organismos tales como el CONACYT.
- Subsidios federales y estatales.
- Productos financieros generados por patrimonios.

Es un hecho que en la actualidad la mayor parte de las instituciones derivan la totalidad o la mayor parte de sus ingresos de los tres primeros rubros apuntados. Es fácilmente argumentable que esta estructura de financiamiento es inconveniente por diversas razones. Lo que suele ocurrir es que se considere que este estado de cosas, aunque indeseable, es inevitable.

Sin pretender ser optimistas, es posible que pueda desarrollarse, al menos en muchos casos, fórmulas mejores a las actuales sin que ello implicara, evidentemente, el contraer compromisos o dependencias que afectaran la autonomía académica interna irrenunciable de cada institución.

La actividad desarrollada en conjunto por las instituciones de educación superior debe ser críticamente analizada por ellas mismas, también en conjunto, con el objeto de que puedan autoproponerse lineamientos de tipo indicativo, tendientes a racionalizar esta actividad en el futuro a la luz de la situación y necesidades nacionales.

Resulta de interés notar que la referencia más amplia que se hace a las instituciones privadas en el documento aprobado por la ANUIES en Morelia, es una franca crítica a las mismas en este sentido; a continuación se cita el párrafo en cuestión:

"Las instituciones privadas casi triplicaron su población escolar entre 1970 y 1980, registrando una tasa de crecimiento del 12.5% anual. Respecto a la participación relativa dentro del conjunto de instituciones de educación superior, el subsistema privado alcanzó el 13.62% en 1970 y el 13.15% en 1980. No obstante que hubo congruencia en el crecimiento del alumnado, se observó lo que parece ser una improvisada y anárquica proliferación de instituciones privadas durante la década: de 50 existentes en 1970 se pasó a más de 100 en 1980, muchas de las cuales registran un número insignificante de alumnos pero cuentan con una infraestructura física suficiente para acelerar su crecimiento. Finalmente, es conveniente destacar el alto grado de concentración con que surgen las instituciones privadas dándose más de 560 en el Distrito Federal y las restantes principalmente en las áreas metropolitanas e Monterrey, Guadalajara y Puebla".³⁴

Para concluir, hay que destacar que si bien, el impartir educación superior con fines de lucro no es un delito ante la ley, aseveración que nadie discute, sí es verdad que la calidad de los servicios prestados y la obtención de utilidades que no se reinvierten son dos objetivos antagónicos, al menos parcialmente, ya que cada peso de utilidad no reinvertida es un peso que podría aplicarse a mejorar la calidad del

³⁴ Plan Nacional de Educación Superior; Op. cit.

servicio prestado.

En términos generales puede afirmarse que la estructura curricular de todas las disciplinas profesionales, debe ajustarse al proyecto de desarrollo que el Estado, en tanto órgano representativo de la sociedad, diseñe para el logro de los objetivos y metas a nivel nacional.

De acuerdo con lo anterior, las carreras que los diferentes planteles educativos de enseñanza superior, impartan deberán conducir a la capacitación de profesionales en las áreas que la nación demande, previa definición del perfil del egresado, considerando un alto grado de calidad.

Por otro lado "...la educación, por su función histórica, ha sido y es un elemento de transmisión y preservación de los valores y de las conductas que rigen la sociedad, en tanto que como superestructura está condicionada por las características propias del sistema vigente."³⁵

Como proceso social, la educación puede tener su dinámica propia y un papel importante en la definición de la nueva sociedad apoyando los procesos de cambio y vinculándose con los agentes sociales de dicho cambio.

"La planeación, como vía de previsión futura, representa para la educación la posibilidad de definir el sentido y orientación de la acción educativa y el papel que le tocará jugar en la formación histórico-social futura."³⁶

³⁵ Arizmendi Rodríguez, Roberto, "Consideraciones sobre la planeación de la Educación superior en México"; Educación Superior; ANUIES, México, Abril-Junio, N° 42. P. 5.

³⁶ Ibidem.

El currículum es un conjunto de conceptos y proposiciones y normas que se interrelacionan, estructurado en forma anticipada a las acciones que se deberán adoptar en forma organizada. El currículum guía el proceso de enseñanza-aprendizaje explícitamente.

Se deberá considerar como componentes del currículum sólo a aquellos que lo integran con base a una decisión tomada en este sentido, públicamente conocida. Algunos autores han señalado la existencia de elementos que incluyen en la educación o la determinan en las escuelas, a pesar de que no son expresamente propuestos, discutidos y seguidos: al conjunto de tales elementos se le denomina "currículum oculto", debido a que está fuera de la visión de nuestra conciencia. "La jerarquía de valores de quienes dirigen la educación sería un elemento del currículum oculto, si conduce de hecho el proceso educativo en tanto que educadores y educandos no se percatan de ello."³⁷

Indudablemente existen elementos axiológicos, afectivos, conceptuales, etc., que guía en mayor o menor medida la enseñanza y el aprendizaje, sin que se tenga conciencia de ellos. Tales elementos deben ser identificados para hacer posible su incorporación explícita al currículum o para ser desechados abiertamente; dicho en otras palabras, el currículum oculto debe ser eliminado como tal, descubriéndolo, aclarándolo como tal hasta donde sea posible, si se quiere hacer una buena conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la mencionada definición, se dice que los currícula se les encuentra en las instituciones educativas. Probablemente, sea el único lugar donde se le pueda

³⁷ Guzmán, Alejandro; *Curriculum Oculto*; Aguilar, México, 1978. p. 121.

ubicar, dado que, fuera de ellas, existe además de enseñanza-aprendizaje, "...planes a los que pueden denominarse curricula, al menos por analogía."³⁸

Así, la población educativa adquiere una relevancia prioritaria para la consecución de los objetivos nacionales.

Se define el currículum como un plan que norma y conduce explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa."³⁹

Conviene señalar que el currículum es un conjunto interrelacionado de conceptos proposiciones y normas, estructurado en forma anticipada a acciones que se quiere organizar, en otras palabras, es una construcción conceptual destinada a conducir acciones, pero no constituye en sí, las acciones mismas, si bien de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan.

La definición dada por Arnaz, se subraya el adverbio explícitamente puesto que en el proceso de enseñanza-aprendizaje el currículum debe estar "a la vista" de educandos y educadores.

Considerando lo expuesto, es necesario tener presente que la teoría del diseño curricular formar su marco conceptual – metodológico a partir de la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos, donde surgen exponentes como Ralph W. Tyler, Saylor, Mager, Hilda Taba y Popham-Baker.

³⁸ Arnez, José, A.; *La Planeación Curricular*; Trillas, México. p.11.

³⁹ Arnez, José, A.; *La Planeación Curricular*; Trillas, México. 1992 p.9.

De estas forma las propuestas de Hilda Taba,⁴⁰ de un modelo centrado en el diagnostico de necesidades y la de Maria Ibarrola R. Glazman,⁴¹ de un modelo encontrado en la definición de objetivos conductuales, influyen en los requisitos formales establecidos por las instituciones educativas mexicanas, para la elaboración de sus planes de estudio.

La organización interna de un plan de estudios ya sea por asignaturas o de carácter globalizador plantea una serie de problemas críticos. Aparentemente el debate se inicia con el planteamiento curricular modular por objetos de transformación, el cual realiza un serio cuestionamiento a la organización curricular por asignaturas y propone un modelo centrado en los objetos de transformación, con base de la conformación curricular a la que se denomina modular.

Esta situación generó que por simplificación se denominase "tradicional" a la estructuración curricular por asignaturas, y "moderna" a la modular. Más aún, por simplismo conceptual, se llegó a denominar modular a un currículum integrado por asignaturas.

En todo caso, resulta necesario reconocer que la discusión sobre las ventajas e inconvenientes que reporta cada una de las formas de organizar el contenido en los planes de estudio se ha efectuado con anterioridad; ya en el pensamiento didáctico moderno se afirma que existen dos posibilidades diferentes de ordenar el material, discutidas y ensayadas desde hace mucho: a) la forma de enseñanza dividida en materias o asignaturas acostumbrada y practicada antiguamente en la escuela primaria, b) la llamada enseñanza globalizada o integrada, que parte directamente

⁴⁰ Taba, Hilda; *Elaboración del Currículo*; Troquel, Argentina, 1989, p.36.

⁴¹ Ibarrola, María, et al; *Diseño de planes de Estudios*; UNAM-CISE, México, 1978.

primaria, b) la llamada enseñanza globalizada o integrada, que parte directamente de los fenómenos y totalidades vitales.

Cuando las instituciones educativas se enfrentan a la necesidad de construir planes de estudio resulta más fácil para ellas recurrir a una estructuración por asignaturas, llevadas por la fuerza de la tradición, y no por un análisis de las implicaciones pedagógicas que de ella se derivan. Esta situación contrasta notablemente con las fundamentaciones que se deben efectuar para que se acepte un plan de estudios que obedezca a una estructuración distinta: áreas o módulos.

Las siguientes reflexiones constituyen una primera aproximación a la estructura de los planes de estudio por asignaturas; se han organizado en tres partes: la atomización del conocimiento, la exposición como práctica educativa privilegiada y el gasto innecesario de energía psíquica por parte del docente y del estudiante.

La estructuración por asignaturas ha sido criticada, porque constituye una forma particular de fragmentar la realidad. Sus premisas epistemológicas se encuentran vinculadas al positivismo: el desarrollo de la ciencia evoluciona a partir de la segmentación de un objeto de conocimiento, de su formalización y del estudio de sus principios y leyes. Esta situación dificulta que el estudiante tenga una visión integral del conjunto de problemas que se presentan en un objeto de estudio particular y genera al interior del plan de estudios: a) la repetición constante de información como necesaria para el aprendizaje; b) contradicciones en el ámbito técnico, ante la carencia de una forma teórica. El alumno sólo percibe las discrepancias entre los diferentes maestros como "opiniones" o "puntos de vistas" distintos e igualmente válidos, y no como concreciones de marcos teóricos diversos;

c) el material aislado, fragmentado, sin sentido sólo puede ser memorizado por el estudiante como un acto de voluntad, más que aprendizaje. Las categorías estructurales de un pensamiento teórico que daría una formación epistemológica no son consideradas o en todo caso se pierden, en medio de una multitud de información que pone en un plano de igualdad de elementos de distinto valor.

Un efecto de esta atomización del contenido, es la falta de "ejes estructurales" y "Núcleos de problemas", que permitan articular, vertebrar y dar sentido a la información. Esta permanece fragmentada a lo largo del currículum y el maestro se convierte en "especialista de su materia", no buscando ninguna relación con otras del mismo plan. La institución educativa contrata al docente sólo por las horas de clases que le corresponden a cada materia. Al alumno le compete la tarea de construir, organizar e integrar una información segmentada. Es como armar un rompecabezas con piezas que no responden a un solo modelo; por ello, habitualmente el estudiante no alcanza a integrar dicha información.

Las materias se multiplican con el avance del conocimiento científico. Los cambios curriculares consisten en añadir nuevas materias, juntar otras y modificar el orden que tienen en el plan vigente. Estos currículos son "muy fáciles" de modernizar incluyendo en ellos, objetivos de aprendizaje, técnicas de enseñanza, exámenes departamentales, análisis de contenido. La teoría curricular vinculada a la tecnología educativa se emplea en la modernización de estos planes de estudio, sin que se requiera ninguna transformación de los mismos. En síntesis, el currículum se parcializa ante la ausencia de ejes que operen como integradores de una problemática estructurante.

Esta estructuración curricular organiza el semestre escolar en múltiples asignaturas, para las cuales se dedica un número de horas que si bien, en términos globales es mayor a las veinte horas semanales, en términos reales puede llegar a ser dos a tres horas para cada una de ellas. Este plan de estudios posibilita un tipo de práctica educativa que se limita a dar información al alumno, ya sea por el maestro, por un alumno o por medio audiovisual, en detrimento de los procesos de elaboración de la información. De esta forma, el alumno es un espectador ante el objeto de estudio el cual sólo debe ser retenido, memorizado y devuelto al docente cuando éste lo solicita.

El alumno tiene que cumplir con un conjunto de tareas que se derivan de su obligación de cursar varias materias simultáneamente; pero a la vez este cumplimiento, en la mayoría de los casos, es formal por cuanto se ve obligado a saltar superficialmente de un contenido a otro en detrimento de la profundización, el análisis y el cuestionamiento de un objeto de estudio es particular.

Las limitaciones de los sistemas educativos tradicionales son obvias, Skinner más de medio siglo descubrió la necesidad de individualizar el aprendizaje, pues argumentaba que todos aprendemos a velocidades diferentes, es por ello que se hace importante el concepto de asesorías individualizadas y asignar trabajos extraclases a los alumnos más rápido para no frenar su aprendizaje.

Otros de los vicios de la educación tradicional consiste en ocultar al estudiante los contenidos de la evaluación, de tal suerte que el alumno no tiene idea de los contenidos a estudiar, convirtiéndose la evaluación en un misterio. La lógica es: "Si el profesor le interesa que el alumno aprenda los contenidos de un programa,

entonces lo evaluó en base a los objetivos del programa, de tal suerte que el alumno sabe lo que se espera de él y uno pierde el tiempo estudiando contenidos irrelevantes".

La psicología que funda este tipo de estructuración curricular es la disciplina mental o la teoría de las facultades, la cual concibe que el estudio de diversas materias ejercita en sí mismo las capacidades intelectuales. Las asignaturas se ordenan lógicamente, las definiciones preceden a las ilustraciones; las clasificaciones científicas a la familiarización con los objetos que representan. Actualmente, la psicología conductista se constituye también en el soporte de esta estructuración por cuanto postula que: "...lo importante es la superficie de contenido cubierta y la presunción de una mente pasiva que necesita marcada insistencia sobre la presentación detallada, la memorización y la recitación."⁴²

Un plan de estudio por asignaturas propicia prácticas educativas vinculadas a la entrega de información al estudiante, en detrimento de los procesos de elaboración de la misma. Contrariamente a lo que postula Piaget —que el conocimiento se da por procesos de asimilación y acomodación de la información—⁴³ estas prácticas educativas que se comentan se organizan en torno a la acumulación de la información por parte del estudiante y no a la construcción de sus esquemas conceptuales. Esto sucede cuando el alumno escucha una información (no importa tanto que ésta sea dada por un profesor o un moderno medio audiovisual) en la que se le exigen procesos de retener, reproducir, entender y poner en práctica un concepto, una técnica o una operación matemática. Se desconoce así que el sujeto

⁴² Ibidem p.15.

⁴³ Labinowicz, De.; *Introducción a Piaget*; FEI, México, 1993, pp.51 y 55.

necesita —en sus procesos de conocimiento— contar con tiempo suficiente para organizar su esquema conceptual; esto es, para actualizar temporalmente dicho esquema, relacionarlo con una información. A partir de este interjuego entre información previa y nueva, se posibilita la reorganización de tal esquema conceptual mediante una compleja elaboración de la información a través de la construcción de un ordenamiento conceptual superior.

En consecuencia, la exposición como práctica educativa privilegiada sólo es una manifestación de una situación fenoménica cuyo significado es necesario construir. En esencia, la práctica educativa que se fomenta bajo esta estructuración se caracteriza por dar información al estudiante. En síntesis, no se niega la necesidad de la información, pero es crítica una estructuración curricular que sólo posibilita prácticas educativas vinculadas a la acumulación de datos en detrimento de su elaboración.

Toda actividad humana requiere para su desarrollo la inversión de un cierto monto de energía. Este caso interesa reflexionar sobre la energía psíquica que para el estudiante y el docente implica su actuación en relación con un plan de estudios por asignatura. Debe considerarse que parte de esta energía es requerida únicamente "porque sí" y, por tanto, se desperdicia. Este tipo de estructuración curricular exige que el docente y el estudiante constantemente se estén adaptando a distintas estructuras de personalidad, sin que su interacción dinamice las pautas de comportamiento de cada uno de ellos. Piénsese, por ejemplo, en la situación de los maestros que semanal o incluso diariamente llegan a atender más de doscientos alumnos, o en los alumnos que llegan a tener de seis a ocho maestros en una misma semana.

Tal desperdicio energético influye en el desinterés, falta de atención, cumplimiento sólo formal de estudiantes y maestros en los trabajos de sus asignaturas. Preocupa la irracionalidad de este gasto diario cuantioso e irreversible que perjudica la necesaria construcción de los significados de las acciones generadas. El monto de energía psíquica empleado debería ser acompañado por la posibilidad de significar la acción que se realiza; siendo este sentido construido desde la propia subjetividad y no impuesto desde fuera.

Por otro lado, existe en el estudiante una constante adaptación a las formas metodológicas que cada docente va imprimiendo a su trabajo e inclusive a las "deformaciones conceptuales" de cada uno de ellos. Se puede constatar que los profesores tampoco fomentan una formación teórica en los estudiantes y sólo exigen respuestas a las preguntas que plantean, en ocasiones formuladas de la misma manera en que se expuso el tema durante las sesiones de clase. Así lo expresa Bachelard cuando sostiene que: "...los profesores de ciencias se imaginan que el espíritu comienza como una lección, que siempre puede hacerse comprender una demostración repitiéndola punto por punto... jamás he visto a un educador cambiar de método de educación, un educador no tiene el sentido del fracaso, precisamente porque se cree un maestro; quien enseña manda."⁴⁴

La estructuración de los currícula a través de alguna modalidad globalizadora aparece como una opción frente a las dificultades que presenta la organización del contenido por disciplinas. La concepción curricular modelar por objetos de transformación, ha clasificado a este currículo como tradicional, transmisor de un conocimiento segmentado y enciclopédico.

⁴⁴ Taba, Hilda: op. cit. P.39.

Pocos autores, sin embargo, estudian las limitaciones de los modelos globalizadores. Las escasas críticas a esta alternativa parecen sugerir que resulta cierto el comentario de Snyders respecto al movimiento Escuela Nueva, "...en cuanto a sus protagonistas, que por saber si, con toda su buena fe y su ardor, no ha ocultado las dificultades e incluso ciertos fracasos."⁴⁵ Es un hecho que el desarrollo de experiencias globalizadas o modulares resulta una excepción en el sistema educativo.

Parece ser significativo que el cuestionamiento a los límites de las experiencias globalizadas se haya referido sólo a sus aspectos operacionales, que son lo más fenoménicos.

Stöcker considera que los puntos débiles son de orden psicológico y metodológico, mientras que Taba opina que "...un peligro a ser evitado, es que los cursos amplios se conviertan en una revisión pasiva de generalizaciones que ofrecen escasas oportunidades para investigación. Es posible que una condensación de un campo de conocimiento fomente la superficialidad."⁴⁶

De hecho, se evita una crítica sustantiva a la propuesta globalizadora y por ende a la organización modular. No se alcanza a reconocer que la estructura de la teoría y la estructura de la ciencia responde a una lógica construida en la producción de conocimientos. La parcelación de la realidad ha sido un proceso inherente al desarrollo mismo del conocimiento científico, confundir estos diferentes niveles de desarrollo conceptual, esto es, distintas lógicas y distintas categorías de comprensión

⁴⁵ Ibidem. P.43.

⁴⁶ Ibidem. P.47.

y explicación, bajo la idea de unidad entre realidad y conocimiento, es una forma de "violencia epistemológica", que lejos de propiciar la información intelectual de los estudiantes, los deja en la incertidumbre conceptual. De tal manera, que al rigor analítico del desarrollo científico (y de alguna manera propiciado a través de la organización por asignaturas) se opone el caso conceptual. Allí la palabra, en tanto no alcanza a articularse con un sistema e pensamiento y por tanto como un orden establecido, se encuentra imposibilitada para un dialogo hermenéutico, dando paso a una expresión "hueca" lejana categoría desde la cual se pueda iniciar una indagación.

En este sentido, Follari ha atendido a problemas sustantivos, al afirmar que de problematización "los límites de lo modular a menudo se achacan a la mala aplicación, rara vez a las dificultades del modelo."⁴⁷ La mezcla de los objetos de transformación con la noción de "realidad" da como resultado, que en tanto el "objeto real" es uno, las ciencias podrán integrarse en una mítica unidad, que pasa por la esperable pseudo-certeza denominada interdisciplina.⁴⁸

Por otra parte, los límites de lo modular y aplicadas. "Cuando se estudian problemas relativos a la aplicación de conocimiento por la resolución de problemas pueden operar ciertos principios para integrar conocimientos básicos en un módulo. Esto explicaría entre causas por qué la concepción curricular por objetos de transformación ha tenido mayor desarrollo en el caso de las carreras vinculadas a la producción de servicios."⁴⁹

⁴⁷ Ibidem. P.47.

⁴⁸ Arnaz, A. José: op. cit. P.21.

⁴⁹ Follari, R.; *El currículum como práctica social*; ENEP-ARAGON, UNAM, México, 1992, p.39

**FALTA
PAGINA**

65

la evolución de la economía nacional y de las empresas, en este contexto.

Dado que la planta docente constituye el recurso esencial para alcanzar los objetivos del Sistema Educativo Mexicano, debe hacerse un estudio exhaustivo sobre su calidad, su número y su dinamismo. La evolución de la educación exige frecuentemente, un cuerpo de profesores más numerosos y de mejor calidad. Es necesario, por tanto, abrir más plazas y definir plazas y definir una estrategia para el reclutamiento y el perfeccionamiento de los profesores.

Las organizaciones del primer mundo exponen al candidato a un puesto de trabajo a técnicas avanzadas de "simulación de negocios" en donde tienen que probar mediante una exposición de un problema cómo reacciona ante la presión, toma de decisiones. Y capacidad para resolver problemas.

Un ciclo de planeación desemboca en el momento propicio para analizar los aspectos relacionados con la evolución de la biblioteca y de la documentación en general, así como sobre la pertinencia de laboratorios y de equipo. Estos son medios al servicio de la institución y no deben desarrollarse aisladamente. El plan permite una adaptación de esto a los imperativos de la planeación.⁴⁹

Hasta aquí, aunque en forma amplia, se presentaron los aspectos más relevantes de la teoría general de sistemas y de los modelos de planeación estratégica en la educación en el siguiente capítulo, estos aspectos, serán retomados para aplicarlos en el mejoramiento de la calidad en el servicio, en términos generales.

⁴⁹ Arguín, Gerárd; *La Planeación Estratégica en la Universidad*; Universidad de Québec, Canadá, 1994, p.42.

CAPÍTULO III

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

En el capítulo anterior, se hizo una introducción a la teoría general de sistemas y a los modelos de planeación estratégica, estos dos avances de la disciplina administrativa, principalmente, se han aplicado al sector servicios y en el caso particular de los procesos de manufactura, esta calidad se ha reflejado en los servicios adicionales que el sector industrial proporciona a través de sus diferentes concesionarios, a los consumidores finales. En este capítulo, se hace una revisión general sobre el moderno concepto de calidad en el servicio, iniciando con un primer subcapítulo introductorio respecto al llamado sector servicios. Posteriormente se hace un estudio sobre la evolución histórica del concepto de calidad hasta llegar a aspectos tales, como el triángulo del servicio y la travesía de la calidad, que permitirán aclarar dudas relacionadas con la materia de tesis.

En los últimos tiempos se ha llegado a la conclusión de que en los mercados actuales intensamente competitivos, desregulados y muy segmentados, la calidad en el servicio debe ser un tema obligado en todo tipo de instituciones. En este contexto, las educativas, particularmente, tienen una gran responsabilidad, ya que de la calidad de la enseñanza impartida en las mismas, depende, en gran medida, el futuro de la nación. La calidad en el servicio es la estrategia que resulta relevante para el consumidor, por el problema que implica para la competencia alcanzar un igual nivel.

La obtención de la calidad no está determinada por un programa, el trabajo para su mejoría nunca termina, no existe un destino; se inicia con un primer paso: la decisión de que el esfuerzo por alcanzarla ha de llevarse a cabo. Esta decisión, debe continuarse día tras día, con el firme propósito de conducir a las instituciones por un nuevo sendero; lo importante es descubrir dónde, exactamente, se encuentra éste y no abandonarlo.

3.1 EL SECTOR SERVICIOS

Como se señaló con anterioridad, la calidad en el servicio constituye una estrategia rentable para las instituciones. La excelencia en el servicio es el arma estratégica clave en la prestación de ésta. Es oportuno destacar que las instituciones educativas se parecen mucho a los servicios que ofrecen. La diferencia está precisamente en el ***servicio que ofrecen***, pueden ofrecer los mismos servicios, no obstante, la diferencia estriba en la calidad del mismo. El mensaje para las instituciones es claro: una buena calidad genera consumidores. Lo que llevado a la educación se traduce como: ***la calidad en la enseñanza genera beneficios a los estudiantes.***

Para entender el concepto de calidad en el servicio, es necesario entender primero el concepto de servicio.

"Servicio es ante todo un proceso. En tanto que los bienes son objeto, los servicios son desempeñados y tienen las siguientes características: son intangibles, son heterogéneos, su producción es inseparable del consumo

y son precederos.”⁵¹

Calidad en el servicio es tanto realidad como percepción una química de lo que realmente pasa al proporcionarse el servicio y cómo el beneficiario percibe lo que pasa basado en las expectativas del servicio. El término “expectativas” es una palabra engañosa. Puede significar lo que los beneficiarios o consumidores “piensan” de un determinado servicio o puede significar lo que “desean” del mismo. Para los prestadores de servicios, debe significar “deseo”. Ya que es el deseo del beneficiario lo que modela su percepción de la calidad en el servicio de una institución. Las instituciones alcanzan una firme reputación de calidad en el servicio cuando consistentemente satisfacen –o exceden- los deseos de los consumidores.

En una conferencia sustentada por J. M. Juran en Tokio en 1995, el connotado consultor estadounidense, hizo una extraña predicción. “Al entrevistar a un auditorio, en su mayoría ejecutivos japoneses que han utilizado sus métodos de control de calidad para aplastar a sus competidores de Estados Unidos, declaró que éstos están a punto de resurgir. En los próximos años, dijo, Estados Unidos se convertirá nuevamente en el símbolo de calidad mundial. Aún cuando realmente Estados Unidos no ha alcanzado a Japón, espera grandes ganancias en competitividad: había una diferencia enorme cuando los productos de Estados Unidos tenían 30% de fallas contra 3% de los productos japoneses; pero a niveles de falla entre 0.3% y 0.03%, será muy difícil para los clientes notar la diferencia.”⁵²

Por supuesto habrá que constatar que la visión de Juran se cumpla, pero las grandes industrias de Estados Unidos y Europa están dedicadas a demostrar que él

⁵¹ Leonard I, et al.; *op. cit.*, p. 187.

⁵² Port Otis y John Cares; “Questing for the Best”; *Busines Week*; No. 3232-562, p. 18, New York, 1995.

tiene razón. Estos gigantes visualizan una urgente necesidad de lograr el estándar casi perfecto que los japoneses fijaron al cabo de cuarenta años de esfuerzo tenaz.

Las universidades ya están rehaciendo sus programas curriculares de Maestrías en Administración, a fin de incluir este nuevo concepto. Una tras otra, las compañías norteamericanas están estableciendo el puesto de "Vicepresidente de Calidad."⁵³ Inobjetablemente, con la apertura de las fronteras y un Tratado de Libre Comercio, México deberá tomar muy en serio las grandes diferencias que aún existen en su producción tanto de bienes como de servicios, superándolas mediante un esfuerzo conjunto de instituciones y trabajadores por alcanzar una competitividad a nivel internacional en relación a la calidad de los mismos. En caso contrario, el país continuará viviendo y padeciendo el rezago que prevalece hasta la fecha sin opción a mejores oportunidades económicas, políticas, sociales y culturales.

Hasta hace poco los esfuerzos por mejorar la calidad en el servicio, se pospusieron a causa de la creencia errónea de que la calidad implicaba grandes costos. John C. Day, gerente de manufactura de primera clase de Du Pont, comenta que "...dado que la excelencia se mide como la ausencia de defectos, el enfoque histórico consistía en agregar más pasos en la inspección. En una planta orientada hacia la inspección más de la mitad de los trabajadores están involucrados, de una u otra forma, a encontrar y reprocesar rechazos. La inversión total en esta clase de proceso puede ser del 20% al 35% del costo de producción y del 50% en casos extremos. Los japoneses, siguiendo las enseñanzas de Deming y Juran, crearon un sistema más barato. Inspeccionan un producto antes de fabricarlo —en la fase de diseño— y crean el proceso de fabricación para que sea confiable y estable. Si el

⁵³ Ibidem.

diseño y el proceso son buenos, la calidad está implícita; es obvio que este mismo proceso, es aplicable al sector de servicios.⁵⁴

¿Y qué es lo que desea el beneficiario del servicio? De una investigación efectuada en empresas del sector financiero, se desprende que existen al menos cinco dimensiones globales del desempeño en el servicio: **tangibilidad, confiabilidad, tiempo de respuesta, seguridad y empatía.**

Tangibilidad. Es la parte "visible" de la oferta de servicio –las instalaciones, el equipo, la presentación del personal de apoyo- la cual da pistas físicas de la naturaleza del servicio. Debido a que el servicio implica un desempeño más que un objeto, es difícil de captar mentalmente e imposible de captar físicamente. En consecuencia, los consumidores tienden a buscar lo tangible asociado con el servicio para juzgarlo.

Confiabilidad. Significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera segura y precisa. Esto es, consiste en mantener la promesa de servicio. Muchas organizaciones famosas por su excelencia en el servicio construyen su reputación en base a la confiabilidad. Por ejemplo, DHL cobra tarifas altas por la entrega de paquetes pero cumple su promesa de hacerlos llegar a su destino a la mañana siguiente y en las mismas condiciones en que las autorizó el cliente (seguridad).

Tiempo de respuesta. Es la oportunidad para servir; es la oportunidad para atender a los consumidores pronto y eficientemente. Las instituciones financieras cuyos clientes no pueden comunicarse a un teléfono siempre ocupado –o que tiene

⁵⁴ Ibidem, p. 20.

largas "colas" en las sucursales como resultado de ventanillas atendidas por poco personal- es improbable que se les perciba con un nivel de respuesta cuando menos aceptable. En algunos bancos, los empleados tienen la obligación de dejar cualquier cosa que estén haciendo para atender a los clientes. Este nivel de atención es quizá la principal razón por la que han experimentado en los 80 un rápido crecimiento en el ramo. Cuando los ejecutivos de los servicios financieros narran sus experiencias acerca del servicio al cliente en sus instituciones, muy a menudo citan la atención del personal. El tiempo de respuesta implica dejar muy claro al cliente que se desea y aprecia su preferencia.

Seguridad. (Confianza) se refiere a la cortesía y competencia del personal de servicio, que inspira en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que demuestran que conocen lo que están haciendo, se "refuerza" la seguridad del cliente en esa compañía. Ser cortés es un reto, pero más lo es su vinculación con la competencia.

Empatía. Va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente -la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.- En las industrias de servicio la empatía puede funcionar como un antídoto, ya que ofrece el "toque humano" que crea relaciones genuinas con los clientes. La empresa va más allá de la "regla de oro", que señala que "debemos dar lo que nos gusta recibir". La dimensión de la empatía significa que los clientes realmente importan, haciendo un esfuerzo para entender sus necesidades y encontrar maneras para satisfacerlas. Hay una relación estrecha entre empatía y tiempo de respuesta,, por lo tanto es útil pensar en el tiempo de respuesta en términos de "acceso al servicio" y empatía como "conocimiento exacto del

requerimiento del cliente".

La calidad en el servicio es una jornada y el liderazgo es la fuerza motora detrás de él. Los líderes no solamente fijan el rumbo sino también proporcionan la fuerza que hace que las cosas comiencen y se mantengan caminando.

El liderazgo es particularmente importante para vencer la primera gran barrera que se interpone en la organización para tener un compromiso con el servicio al cliente. El autor llama a esta barrera "la muralla del servicio" y la define como la cultura corporativa existente y que caracteriza y algunas veces limita a la organización y a su estrategia de negocios. Si el énfasis en la calidad del servicio no forma parte de la cultura existente, echar abajo la muralla de servicio puede ser una misión imposible.⁵⁵

No importa que también redactada se encuentre la "filosofía del servicio" puede convertirse en palabras huecas sin un continuo refuerzo de parte de los líderes de la organización. Los líderes entienden que las palabras escritas pueden ganar o perder significado, dependiendo de la manera y grado en que ellos enfatizan esas palabras con su actitud. Solo demostrando constantemente su propio compromiso con la excelencia en el servicio, los líderes podrían influir en las actitudes y acciones de sus subordinados.

Durante más de cuarenta años, las empresas de servicios aplicaron con éxito un modelo industrial que se basaba, mayormente, en los principios de fabricación en masa.⁵⁶ Hoy, ese modelo, constituye una seria amenaza para la solidez del sector

⁵⁵ Orozco y Obregón, Mauricio; *La muralla del servicio*; Argentina, McGraw-Hill, 1994, p. 127.

⁵⁶ *Ibidem*

servicios de la economía mexicana, como demostró serlo para la industria manufacturera. Lleva inevitablemente a la decadencia de la calidad del servicio que la empresa puede brindar, y pone en movimiento el ciclo de fallas que resultan negativas tanto para los clientes como para los empleados, los accionistas y el país.⁵⁷

Al respecto, se puede considerar como ejemplo, la situación a la que ahora se enfrenta McDonal's. "Desde la fecha en que Ray Kroc abrió su primer puesto de hamburguesas en 1955, el sistema de operaciones de la empresa ha sido un modelo de servicio eficiente, no sólo para quienes manejan lugares de comida rápida, sino también para los hoteles, tiendas de departamentos, bancos y un sinfín de empresas en las que el contacto personal es parte esencial del servicio que se da a los clientes. Cada aspecto de la operación está destinado a garantizar un servicio rápido un local limpio y productos uniformes. Nada se deja a la casualidad ni al juicio de las personas: quien obtiene una franquicia de McDonal's no puede vender emparedados de atún al igual que el empleado de mostrador no puede despachar demasiadas o muy pocas papas fritas."⁵⁸

Las ventajas derivadas de la producción en masa, fueron enormes. Durante años ningún miembro de la industria había podido alcanzar el crecimiento ni en rendimiento de McDonal's. Pero en las postrimerías de 1988 la situación cambió. Para la empresa resultaba difícil contratar personal adecuado sobre todo para las tiendas localizadas en los suburbios. Los costos de construcción se dispararon al igual que los precios. Por primera vez en su historia, las ventas de operación

⁵⁷ *Ibidem*, p. 128

⁵⁸ "The Service-Driven Service Company"; en la revista *Harvard Business Review*, Vol. 69. No. 5, septiembre-octubre de 1991, pp. 71-81. Traducción al español: BANAMEX y CISE, S. A. De C.V., México, 1991.

empezaron a estancarse, incluso a bajar, en muchos de los restaurantes de Estados Unidos. Atraídos por competidores que ofrecían un menú más variado, precios más bajos o ambas cosas, los clientes se marchaban y continúan marchándose. Mientras McDonald's trabaja de firme para reconquistarlos, sus propios sistemas limitan su capacidad para reaccionar.

El concepto de la línea de montaje no puede ser de utilidad para las empresas de servicios tradicionales, como McDonald's, que se enfrentan actualmente a una presión sin precedente hecha por los nuevos competidores para atraer y conservar a los clientes en la actualidad, es imperativo un enfoque fundamentalmente distinto, capaz de revertir eso que llamamos "el ciclo del fracaso". La premisa básica es sencillísima; el antiguo modelo deja en último lugar a las personas que sirven al cliente; el nuevo modelo pone en **primer lugar a los empleados que están delante del cliente** y los emplea como centro a cuyo alrededor debe desarrollarse el sistema de operación. Las consecuencias de este cambio son muy profundas, según han podido comprobarlo los miembros de la alta gerencia en empresas tales como: Dayton Hudson y Fairfield Inn, que hicieron de la prestación de servicios el núcleo de su estrategia competitiva.⁵⁹

Actualmente, emerge un modelo de servicio que sustituye al antiguo en todos y cada uno de los elementos de la organización. En este modelo las empresas:

- Valoran lo invertido en la gente tanto como lo invertido en máquinas;
- Utilizan tecnología para apoyar los esfuerzos de quienes están en la línea de operación y no sólo para vigilarlos o sustituirlos;

⁵⁹ *Ibidem*, p. 101.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Consideran que el reclutamiento y adiestramiento es de importancia capital, tanto para los dependientes de mostrador y los intendentes, como para los gerentes y funcionarios ejecutivos;
- Ligan la compensación al desempeño en el caso de todos los empleados, cualquiera que sea su categoría y no sólo en los casos de los que ocupan el escalón más alto.⁶⁰

Por último, con el fin de justificar tales inversiones, la nueva lógica se vale de datos innovadores, como por ejemplo: el costo agregado de la rotación de clientes o empleados o los márgenes de ganancia que pueden propiciar los clientes asiduos.

Hasta el momento, son muy pocas las empresas que realmente han armado en su totalidad el rompecabezas que representa este nuevo modelo de servicio. Pero su lógica interna ya empieza a aclararse: los trabajadores capaces, debidamente adiestrados y bien remunerados proporcionan un mejor servicio. Necesitan menos vigilancia y tienen mayores probabilidades de permanecer en la empresa. Gracias a esto, es posible que los clientes queden más satisfechos, se presenta una mayor demanda del servicio. Para una organización, esto significa mayor competitividad, para México, significa la creación de mayores fuentes de trabajo capaces de dar colocación a un gran número de personas económicamente activas.

Como tantos otros grandes comercios, Sears viene sufriendo desde hace ya muchos años, la fuerte presión de diversos competidores. Las tiendas y los catálogos de especialidades se han valido de un servicio y un conocimiento del

⁶⁰ Townsend, Patrick; *Compromiso con la Calidad*; John Wiley and Sons, N. Y., 1993, p. 189.

producto en verdad superiores para atraer a los clientes dispuestos a pagar el precio completo. Los innovadores en la venta al menudeo de los productos de moda, han cosechado enormes ventajas en los costos, mediante el empleo de la tecnología y los métodos de existencias exactas (just-in time inventory), a fin de reducir el tiempo transcurrido ente el diseño del producto y su salida al mercado. Las tiendas de descuentos y las bodegas venden artículos de marca con grandes rebajas. Pero incluso, los esfuerzos realizados por las tiendas de departamentos para competir, han contribuido a crear el problema al que hoy se enfrentan; las rebajas y las baratas casi continuas han reducido los ingresos, minando los márgenes de ganancia y acostumbrando a los compradores a correr todo el año detrás de las gangas.⁶¹

En tales circunstancias, mejorar la rentabilidad (o mantenerla estable), es una tarea agobiante. A pesar de la amplia (y creciente) cantidad de tiendas, el incremento en los ingresos de Sears apenas alcanzó un promedio de 4.3% anual y después de 1986, en tanto que durante el mismo período los márgenes de operación se han reducido notablemente, pues bajaron de 4.9% en 1986 a 1.2% en 1990. (en cambio, su rival, Wall Mart Stores, opera con un margen neto de 4% y en los últimos cinco años el incremento medio de sus ventas rebasó el 28%). Pero en el caso de Sears, quizá lo peor de todo sea el hecho de que ha perdido el patrocinio de su clientela tradicional: los consumidores con ingresos medios.⁶²

La cadena de consecuencias que forma el ciclo de fallas explica estos resultados inesperados: si en la tienda es menor el número de vendedores capacitados, los clientes recibirán una atención deficiente e insuficiente. Los clientes

⁶¹ Hiriarte, Henry; *El Servicio en el Contexto de la Calidad*; Paidós, Argentina, 1993, p. 212.

⁶² *Ibidem*, p. 90.

impacientes o insatisfechos no tiene porque disimular sus sentimientos delante de los empleados. Y puesto que el descontento engendra descontento, más tarde o más temprano, hasta los vendedores más conscientes se sienten desmoralizados. Cuando esto sucede, los mejores empleados se marchan, los mediocres permanecen en sus puestos hasta ser removidos y el ciclo se reinicia con la contratación de una nueva plantilla de trabajadores, que probablemente serán todavía menos capaces que anteriores.

3.2 REVISIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

En los últimos cincuenta años, Estados Unidos fue el proveedor agrícola e industrial de la Tierra. Después de la Segunda Guerra Mundial hubo un momento en que se controlaba un tercio de la economía mundial y elaboraba la mitad de todos los bienes manufacturados que se vendían en el planeta. Pero a principios de los 90, los estadounidenses compran de otros países más de lo que pueden venderles estos; parece ahora como si pocas personas desearan los productos que un día fueron la envidia de todas las naciones. "Si hay una persona a quien se pudiera imputar este cambio, esa persona sería el general Douglas MacArthur, comandante supremo de las fuerzas aliadas en Japón al término de la segunda Guerra Mundial"⁶³ Sin embargo, no lo hizo a propósito. El éxito económico del país oriental es la consecuencia no planteada de una decisión lógica. MacArthur quería radios confiables para que la propaganda y las órdenes de las fuerzas de ocupación pudieran escucharse en todos los pueblos y villas del Japón ocupado. Por lo tanto, cuando los fabricantes japoneses no pudieron darle lo que el general deseaba,

⁶³ Lloyd, Dobyns, et.al.; *Calidad..., la Revolución en el Mundo de los Negocios*; Houghton Mifflin Company; Boston, Ma. 1991. P.309.

envió por norteamericanos para que les enseñaran cómo hacerlo.

Entre los MacArthur llevó a Japón estaban Homer M. Sarasohn, Charles W. Protzman y Frank Polkinhorn, que enseñaron a los japoneses cómo administrar fábricas modernas. No fue un curso teórico, general. Fue "un concentrado de cómo administrar tecnología y en particular, cómo administrar una fábrica". En la primera página de su manual de instrucción, ellos citaron una frase de Collis P. Huntington – industria que ayudó a construir el astillero de Newport- y que ayudó a entender a los japoneses el significado del concepto calidad. "Aquí construiremos barcos buenos; con utilidades, si se puede, con pérdidas, si es necesario, pero siempre barcos buenos."⁶⁴

Cuando la guerra terminó, era bastante dudoso que los japoneses pudieran construir barcos, buenos o malos. Los bombardeos estadounidenses habrían reducido al Japón a escombros. Ninguna ciudad portuaria estaba destruida menos del 70%, ninguna ciudad industrial estaba destruida por abajo del 40% y la ciudad de Tokio había sido calcinada por un ataque aéreo en marzo de 1945; en agosto de ese año se arrojaron bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki.

Esa era la situación cuando Sarasohn arribó en febrero de 1946. Las órdenes que recibió en febrero de 1946. Las órdenes que recibió fueron construir radios confiables, hacerse cargo de las necesidades de comunicación de las fuerzas de ocupación y utilizar la industria de las telecomunicaciones como un ejemplo de cómo la economía japonesa podría reactivarse.

⁶⁴ Ibidem.

Esto último no era una idea muy popular a fines de los 40's. Algunos altos funcionarios estadounidenses abogaban por dismantlar totalmente a Alemania y a Japón por un lapso de veinte generaciones. La idea de castigar al enemigo también existía entre el staff de MacArthur. La sección Económica y Científica (ESS, por sus siglas en inglés), que era responsable de toda la industria japonesa excepto las comunicaciones, se opuso a los planes de Sarasohn y de Protzman para poner de nuevo en pie a la industria de las comunicaciones. La ESS era más grande que la Sección de comunicación Civil (CCS, por sus siglas en inglés), que era la sección para la que trabajaba Sarasohn; sin embargo, ésta se aferró a su propuesta de tal modo que MacArthur tuvo que resolver la disputa. Con el argumento de que los estados Unidos no podrían permanecer para siempre en Japón, Sarasohn convenció al general de dar el visto bueno a los planes de la CCS.⁶⁵

Sarasohn comenzó su labor impartiendo su seminario para la CCS que abrió con esta pregunta: "¿Cuál es la misión de su compañía?". Al no obtener respuestas, Sarasohn argumentó que una compañía no está solamente para hacer dinero; tiene que haber un propósito más allá de la simple obtención de utilidades. Tiene que ser algo como "construir barcos buenos".

Cuando las plantas japonesas reiniciaron su operación, si se obtenía una tasa de error del 90% en los tubos de vacío utilizados en la manufactura de los radios, era un día excepcional. A pesar de ello, la calidad no era la principal preocupación estadounidense, ya que prepararlos en control de calidad era la fase final del plan dirigido a poner en operación la planta industrial del Japón sin supervisión extranjera. Cuando ese día finalmente llegó - cuatro años después - Sarasohn quiso

⁶⁵ Ibidem 311.

que el control de calidad fuera enseñado por Walter A. Shewhart - el hombre que había desarrollado la teoría de esa disciplina. Pero al no estar disponible Shewhart, Sarasohn invitó a W. Edwards Deming.⁶⁶

Lo que Deming enseñó en Japón fue una nueva filosofía de calidad que había ayudado a mejorar el material de guerra de los Estados Unidos. Por una semana, en julio de 1950, Deming dio el curso "Los Principios Elementales del Control Estadístico de la Calidad" a 230 ingenieros y técnicos. Lo que hizo de las conferencias de Deming un éxito, no fue su voluntad para trabajar duro en condiciones difíciles, sino su habilidad para persuadir a los altos ejecutivos japoneses que él estaba en lo correcto.⁶⁷

Cinco años después de finalizada la Segunda Guerra Mundial -que había destruido la capacidad industrial de Japón- los gerentes estaban aprendiendo a administrar la calidad, los ingenieros su control estadístico y los industriales más prominentes su importancia.

Mientras tanto, Estados Unidos estaba más preocupado por la cantidad. Esto no era un asunto banal, pues tenían que satisfacer las necesidades del mundo aparte de cumplir con la enorme demanda local provocada por el periodo de bienestar que siguió a la guerra. Para entender el significado de administrar la calidad, se debe entender lo que es administrar la cantidad y el proceso de producción en masa. Para producir algo a gran escala, se necesitan al menos tres cosas: Los componentes, la forma de ensamblarlos y la manera eficiente de organizar el trabajo. Afortunadamente para ellos, los estadounidenses habían

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Ibidem

descubierto cómo lograr las tres cosas desde principios de este siglo.

La producción a gran escala dio como resultado la obtención de bienes baratos e incrementó el estándar de vida en los Estados Unidos y el mundo industrial. Los Estados Unidos permanecieron con ese sistema durante toda la guerra. Después, mientras que los japoneses aprendían cómo utilizar sistemas de calidad para hacer mejores productos a precios bajos, Estados Unidos tenía otras preocupaciones —el movimiento de los derechos civiles, la guerra de Vietnam, la lucha contra la pobreza, la revolución sexual, la liberación de la mujer y la preocupación por el medio ambiente. Ese descuido indudablemente, tuvo gran trascendencia con la cesión que Estados Unidos ha hecho del liderazgo económico mundial a Japón. Además, porque dejaron de existir las ventajas competitivas que tenía al final de la guerra: Un enorme mercado doméstico, la mejor tecnología del mundo, la fuerza laboral mejor entrenada, una enorme riqueza y la mejor gerencia del mundo.

Más importante que la pérdida de cualesquiera de esas ventajas —o de todas ellas— es el hecho de que mientras Estados Unidos estaba jugando el viejo juego, sus competidores habían comenzado un nuevo proceso sin que aquél lo notara. Así, en tanto Estados Unidos permanecía dedicado a producir las cantidades que el mundo entonces, necesitaba, los competidores decidieron producir la calidad que el mundo deseaba.

Actualmente, la mayoría de los expertos en calidad, insisten en que todos los empleados de una compañía deben ser entrenados y educados, sin embargo, hay algo más que la simple instrucción para saber cómo hacer las cosas. En 1988, el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos dio a conocer un documento que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

señalaba que detrás de un mejoramiento dramático, conseguido en seis empresas, existía una forma de participación laboral. Esto requiere de algo tan sencillo, como pensar, planear e invertir a largo plazo. Con esto, el estado de pérdidas y ganancias trimestral - la Biblia de los negocios- pierde su sentido. Pocas empresas e industrias de otros países conceden tanta importancia a los resultados financieros de corto plazo como lo hacen los Estados Unidos. En muchas, si no es que la mayoría, el tema que contiene y retiene la atención de la gerencia no es la calidad del producto que se elabora, sino el valor en papel de la compañía, esto es, la cotización de las acciones en el mercado bursátil.

Bajo lo que se ha dado en llamar el sistema americano de administración, los gerentes en vez de concentrarse en un programa de largo plazo que mejore la calidad, que a su vez, aumentaría las ventas, disminuiría los costos, mejoraría las utilidades y crearía fuentes de trabajo, se concentran en la manipulación trimestral del dinero. Por lo tanto, si las empresas e industrias a los Estados Unidos han de sobrevivir en la era de los mercados globales, la preocupación por la manipulación del dinero tiene que reemplazarse con un sistema gerencial que gire alrededor del cliente, involucre a toda la gente, mejore continuamente y se centre en el largo plazo. Nada de esto es nuevo.

El nuevo reto para las industrias de servicios es tener la calidad necesaria para competir efectivamente en los mercados globales. "El reto y la respuesta al reto son la clave". La nueva respuesta es calidad, aunque con este término, a diferencia del de cantidad, el problema es de definición.

El hombre prehistórico pudo haber inventado la calidad por accidente, pero sus inicios en los tiempos modernos no fueron un accidente y se pueden rastrear para darle una fecha, al menos por aquellos que piensan que la estadística condujo a la calidad en el proceso de producción en masa. Esa fecha es el 16 de mayo de 1924, el día en que Walter A. Shewhart entregó a su jefe en los Laboratorios Bell, un memorando con un dibujo de lo que pudo haber sido el primer diagrama de control.

En 1924 la compañía telefónica estaba creciendo, los consumidores demandaban teléfonos confiables, pero existían problemas técnicos severos. De los 40,000 empleados que trabajaban en la elaboración de equipo telefónico en la planta de Western Electric en Hawthorne, Chicago; cerca de 5,200 laboraban en el departamento de inspección. Pocos años después que Shewhart hizo su recomendación, Western Electric publicó un manual de métodos de control de calidad que llegó a ser una especie de Biblia en la materia. Dos de las cuatro estadounidenses ahora reconocidos como expertos en calidad también se encontraban en Hawthorne: Joseph M. Juran - que trabajaba en inspección conoció a Shewhart- y W. Edwards Deming- que estaba en investigación y desarrollo pero que no trabajó con Shewharts sino hasta posteriormente. Los otros dos, Philip B. Crosby y Armand V. Feigenbaum, no trabajaron para la compañía telefónica.⁶⁸

A parte de su trabajo, esos cuatro hombres, considerados como los gurús del movimiento de la calidad, tienen sólo dos cosas en común. La primera es que todos estaban equivocados en ciertos aspectos. La segunda, es que ninguno de ellos pensó originalmente, trabajar en el campo de la calidad.

⁶⁸ Sobel, Roberto; *La Administración de la Oportunidad*, UAM, México, 1994, p.38.

De los cuatro Deming es el filósofo; La gente que cree en su método lo compara con la religión porque, no sólo mejora la calidad en la manufactura, el servicio, el gobierno y la educación, sino que también hace que sus vidas sean mejores. Deming es revolucionario dado que después de utilizar su método nada permanece igual. El método Deming consta de catorce puntos, pero tiene tres ingredientes principales: constancia de propósito, mejoramiento continuo y conocimiento profundo.

- **Constancia de propósito.** Es quizá de lo que Sarasohn le dijo a los japoneses. Requiere que sepa en qué negocio se está y cómo permanecer en él.
- **Mejoramiento continuo:** Es quizá el más fácil de entender. Nada es lo suficientemente bueno, el trabajo nunca termina, por lo que el día que uno decida que ya no se puede mejorar, alguien en algún lugar lo hará y lo dejará fuera del negocio.
- **Conocimiento profundo.** Es lo que los gerentes necesitan para aplicar los catorce puntos de manera efectiva en cada situación.

Aunque Deming ha usado la frase "conocimiento profundo" por muchos años no fue sino hasta 1988 cuando la definió con precisión. Ahora abarca cuatro grandes categorías: "Aprecio por el concepto de sistemas, teoría de la variación, teoría conocimiento y psicología."⁶⁹

⁶⁹ Ibidem, p.41

Deming define un sistema como una serie de funciones o actividades que trabajan en armonía dentro de una organización para el bien de la misma. El objetivo del sistema debe ser claro. Un negocio es un a red compuesta por gente, materiales, métodos y equipos trabajando para el bien común. La segunda parte del conocimiento profundo es conocimiento del estudio de la variación o teoría estadística. Esencialmente, Deming señala que hay dos razones para que ocurra "un defecto, error, accidente" y dado que en los procesos "la variación siempre existirá", esos errores nunca pueden eliminarse completamente. Los dos errores son: considerar lo que sale mal como si fuera causado por algo especial, siendo que es provocado por una variación al azar, y lo inverso, considerar lo que sale mal como si fuera provocado por una variación al azar, siendo que fue causado por algo especial. La manera de diferenciar una de la otra y minimizar la pérdida es a través del diagrama de control de Schewhart.⁷⁰

Para Deming, conocimiento es predicción y viene de la teoría. "La experiencia no enseña nada sin la teoría."

Después está el asunto del conocimiento sobre psicología, que es el concepto más difícil porque tiene que ver con la gente. La gente nace "con una motivación intrínseca, la gente nace con la necesidad de relacionarse con otra gente y con la necesidad de ser estimada y amada por otros. Uno nace con una inclinación natural a aprender y a ser innovador. Uno hereda el derecho a disfrutar de su trabajo".⁷¹

Deming cree que la gerencia acaba con la motivación intrínseca de la gente, echando a andar cosas como evaluaciones y bonos que establecen una

⁷⁰ Ibidem, p.42

⁷¹ Ibidem

competencia interna. A través de toda una vida de pasar por juegos infantiles, calificaciones escolares y - en la vida adulta- premios y castigos, la motivación condicionada destruye la motivación intrínseca, lo cual según Deming es incorrecto.

Philip Crosby surge al éxito de su libro *La Calidad es Gratuita*, que escribió en 1979. Fue Crosby quien creó el movimiento de Cero Defectos cuando se encontraba en la compañía Martin Marietta en los 60's y quien popularizó la idea de que las cosas "hay que hacerlas bien desde la primera vez". Cero Defectos fue su manera de hacer que la gerencia cayera que no tenía que aceptar que las cosas estuvieran mal, que podía aprender cómo hacerlas de manera correcta y que hacerlas correctamente debería ser el estándar.⁷²

El método Crosby tiene también 14 puntos, aunque a diferencia de los Deming, no son filosóficos sino prácticos. Esos puntos se resumen en cuatro principios básicos que él llama Absolutos de la Administración de la Calidad:

- El primero dice que "la definición de calidad es ajuste a los requerimientos". Hay que hacer notar que en su conceptualización, requerimientos no son especificaciones - que comprende sólo una parte de los requerimientos -.
- El segundo dice que: "el sistema que causa la calidad es la prevención". Aquí todos los expertos están de acuerdo. La idea no es encontrar errores a posterior sino evitarlos. Es obvio que si se descansa en los errores, los costos se irán hacia arriba. Como mínimo, aún si nada está mal, a los inspectores se les debe pagar su salario. Si encuentran un error, se debe agregar el costo de

⁷² Crosby, Philip; *La Calidad es Gratuita*; McGraw-Hill, EE. UU. 1979. P.221.

tener que elaborar el producto de nuevo. Para abatir los costos, se debe hacer que el sistema por sí mismo produzca una calidad de tal nivel que no se necesiten los inspectores.

- El tercero dice que: "El estándar para calidad es Cero Defectos". Una de las continuas batallas de Crosby con los métodos de calidad que se basan en la estadística, es que todos aceptan como inevitable que en ocasiones algunas cosas no saldrán bien, la teoría de la variación. Crosby dice que las empresas pueden y deben producir siempre productos y servicios libres de defectos. Al respecto.
- El último de los cuatro absolutos sostiene que: "la medición de la calidad es el Precio de No Conformarse". De acuerdo a este principio, cuesta más no producir calidad de producirla. Aunque Juran también cree que es importante conocer el costo de no producir calidad - porque ayuda a mantener interesada a la alta gerencia- Deming dice que el costo de no producir calidad es "desconocido y desconocible". Nadie sabe el costo, afirma, de tener un cliente insatisfecho.⁷³

Juran sostiene que los tres elementos más importantes en un programa de calidad son: Que la alta dirección esté a cargo del proceso, que la gente reciba entrenamiento de cómo administrar la calidad, y que la calidad se mejore a un ritmo revolucionario. Señala que la calidad ya está mejorando en los Estados Unidos, pero que no ha mejorado aún lo suficiente como en Japón. Por lo tanto, si bien Juran no ve necesaria una revolución gerencial, sí ve la necesidad de imprimir un ritmo

⁷³ Ibidem, pp. 221-222.

revolucionario en el mejoramiento de la calidad. Por esta razón, en el próximo punto se abordarán los conceptos más recientes de los procesos de calidad, esto es, la sexta generación.

3.3 SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL

En esta sexta generación de los procesos de calidad total, la creación de valor continuo para el cliente, adquiere una nueva dimensión: el trabajo en equipo en forma más avanzada. En su búsqueda por crear continuamente valor para el cliente y optimizar los procesos productivos, la empresa transfiere operaciones funcionales a los equipos de trabajo que se facultan, bajo un marco de referencia muy bien delimitado para manejar sus propios presupuestos, para realizar sus compras y contratar a su propio personal, las áreas del staff consiguientemente, se reducen al mínimo posible y sólo se encargarán de desarrollar políticas o de adquirir nuevas tecnologías y transferirlas a los equipos de trabajo.

Los equipos al recibir las mencionadas facultades, se convierten en equipos de alto rendimiento y pueden llegar a subcontratar servicios especiales externos o hacer uso de miembros de otro equipo por períodos cortos de tiempo, aprovechando las habilidades ya desarrolladas en el personal, con ello se aumentará el rendimiento, el compromiso y el significado del personal hacia su trabajo en forma considerable.

Se crean nuevos esquemas de evaluación donde se incluye el trabajo en equipo, el manejo de las relaciones, la capacidad para aplicar conocimientos únicos, el compromiso para aprender y mejorar dichos conocimientos y la transferencia de

conocimientos a los mismos compañeros de la empresa.

Todo el valor agregado proviene del trabajo mental, de la generación del conocimiento originado en el seno de los equipos de alto rendimiento, estableciéndose métodos y mecanismos para "medir" el capital intelectual y las contribuciones del conocimiento en beneficio directo o indirecto de la empresa y los clientes.

Todos los productos y servicios que se ofrecen tienen un alto contenido de información y conocimiento, más que de materiales y mano de obra. La tecnología y los sistemas de información a "tiempo real" se vuelven indispensables y críticos para el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto, y gracias a estos sistemas la administración estratégica y el proceso de planeación se realizan también a tiempo real.

La estructura de "adentro" y de "afuera" de la empresa tienden a formar redes den las que la interacción con el cliente y el proveedor será constante, e inclusive, se desarrollan esquemas de transferencia de costos al mercado y a los proveedores.

El "poder de mercado" dependerá del poder en serie de redes que diferentes equipos dentro de la organización pueden formar hacia fuera de la empresa. La forma de organizar cambiará constantemente y la integración que antes se basaba en la burocracia, ahora se basa en la visión compartida generada entre la empresa en general y los equipos en particular, en los valores compartidos en el ámbito del equipo de trabajo, de la empresa y de la red de trabajo, en los esquemas de evaluación del desempeño y la información de los resultados de la gestión, y en un

proceso de compensación justo y equilibrado a lo largo del tiempo. Ahora bien, es conveniente apreciar la forma en que ha evolucionado, a través de sus varias generaciones el concepto de calidad. Por esta razón a continuación se presenta el cuadro comparativo correspondiente:

CUADRO COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Enfoque de la Calidad	-La calidad es una herramienta.	-La calidad es una herramienta.	-La calidad es la estrategia de la empresa.	-Mejora continua de los productos y servicios que ofrece la empresa.	-Rediseño de los procesos de la empresa. -De áreas a departamentos a procesos completos.	-Rediseño completo de la empresa. -Rompiendo de las estructuras del mercado.
Orientación de la Calidad	-Orientación al producto.	-Orientación al proceso.	-Orientación al cliente.	-Orientación a mejorar todas las actividades de la empresa.	-Orientación a procesos completos hacia el cliente.	-Orientación directa y total al cliente.
Responsable del proceso de Calidad	-Departamento de control de calidad.	-Técnicos asegurados de la calidad y personal de producción.	-Director General.	-Todo el personal de la empresa es responsable de mejorar su propio trabajo.	-Cada colaborador asignado a un equipo de proceso y es responsable del proceso en su totalidad.	-Cada colaborador es responsable de sus clientes y de sus colaboradores por medio de su equipo de alto rendimiento. -Cada colaborador es una unidad estratégica de negocios.

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Visión	-No existe o no explícita.	-No existe o no explícita.	-La desarrolla el director General y la comparte con el resto de la organización.	-La visión es desarrollada por el grupo directivo y la comparte con la organización.	-Cada equipo de proceso armoniza su visión con la visión global de la empresa.	-Cada equipo de alto rendimiento armoniza su visión global de la empresa.
Sistemas de planeación	-Planeación estratégica.	-Planeación estratégica.	-Se incorpora el proceso de la calidad a la Planeación estratégica de la empresa.	-El proceso calidad se entrelaza con la planeación estratégica.	-Se desarrolla el despliegue de políticas tipo "Hushin" que alinea a los procesos, las tareas y a la gente hacia los objetivos de la empresa.	-Se desarrolla la planeación interactiva.
Estructura del mercado	-La cadena de clientes intermedios es larga antes de llegar al cliente final. -Se conoce poco los requisitos del cliente final. -Poca o nula segmentación del mercado.	-La cadena de clientes intermedios es larga antes de llegar al cliente final. -Se conoce pocos los requisitos del cliente final. -Poca o nula segmentación del mercado.	-Se comienza a conocer mejor la cadena de clientes intermediarios y las especificaciones y los requisitos del cliente fina. -Al escuchar al cliente comienza la segmentación al agruparlos por requisitos similares.	-Los mercados se microsegmentan. -Los clientes se agrupan por función.	-Los distintos mercados se microsegmentan al encontrar deseos latentes en los clientes. -Los procesos son más eficientes y desafían la estructura del mercado con rapidez y bajo costo.	-Se diferencia entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario. -La empresa determina que su verdadero cliente final es la naturaleza misma. -Se desarrollan alianzas con los clientes intermedios. -Se estructuran los clientes en forma de redes, sistemas, campos, etc.

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por Inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Nulo conocimiento del cliente. -Calidad enfocada a darle productos sin defectos. -Para la empresa, el cliente es una demanda agregada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nulo conocimiento del cliente. -Calidad enfocada a darle productos sin defectos. -Para la empresa, el cliente es una demanda agregada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se escucha al cliente y se determina sus requisitos y sus especificaciones. -Se comparan las especificaciones del cliente y las de la empresa y se busca reducir la brecha. -La empresa ve al cliente como una demanda agregada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se reduce la brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los esperados por el cliente. - Toda la empresa se orienta a aumentar el valor ofrecido al cliente. -Se incrementa la satisfacción del cliente por efecto de la segmentación y de la diferenciación de productos, y servicios. -La empresa cambia su orientación hacia el cliente: de venderle productos y servicios a venderle funciones y percepciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa se alinea a la nueva regla del juego del mercado: respuesta rápida. -Se establece la producción en masa diferenciada por el cliente (productos a la medida del cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> -Los equipos de alto rendimiento diseñan los nuevos productos y servicios junto con los clientes y sus proveedores. -La empresa se orienta principalmente a buscar necesidades no percibidas y necesidades futuras de los clientes. -La empresa estudia los nuevos estilos de vida del cliente y le ofrece nuevos satisfactores. -La empresa se rediseña para ofrecerle continuamente valor al cliente. -La empresa se ajusta a "tiempo real" a cambios en los deseos y requisitos de los clientes.

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Resultados esperados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Productos elaborados con costos elevados. -Productos con un mínimo valor agregado. -Productos masivos y sin diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja el costo de producción. -Productos con un mínimo valor agregado. -Productos masivos y sin diferenciación. -Se obtiene la certificación de organismos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa se orienta al cliente. -Se inicia la reducción de la brecha entre las especificaciones del cliente y las de la empresa. -Se invierte en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentó de las utilidades como consecuencia en el ahorro en costos por la optimización de los procesos productivos de la empresa y el incremento en ventas por el aumento en la satisfacción de los clientes. -El desarrollo de habilidades en el personal y el trabajo en equipo provoca que los colaboradores mejoren continuamente su trabajo, eviten problemas, aumenten la productividad y ayuden en la reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa reduce drásticamente los costos de los procesos. -La empresa reduce gran parte de los costos indirectos. -En suma, la combinación de la reducción de costos directos e indirectos le da posibilidad a la empresa de reducir el precio final de productos y servicios y de mejorar su participación en el mercado. -Las ventas aumentan en forma considerable cuando la empresa combina dos requisitos prioritarios para el cliente: rapidez y precio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Al reestructurar los mercados y encontrar nuevos caminos para llegar al cliente, se observan dos efectos: incremento en ventas y transferencia de costos al mercado. -La empresa tiene ahorros inusuales en ciertos rubros como es la publicidad, la fuerza de ventas, etc. -La empresa es muy flexible rápidamente a cambios en el mercado.

**PRIMERA
GENERACIÓN**
Calidad por
inspección

**SEGUNDA
GENERACIÓN**
Aseguramiento de
la calidad

**TERCERA
GENERACIÓN**
Proceso de calidad
total

**CUARTA
GENERACIÓN**
Proceso de mejora
continua de la
calidad

**QUINTA
GENERACIÓN**
Reingeniería y
calidad total

SEXTA GENERACIÓN
Rearquitectura de la
empresa y rompimiento
en las estructuras del
mercado

Proceso

<p>-Proceso fuera de control. -Nulo conocimiento del proceso. -Proceso rígidos y fragmentados.</p>	<p>-Se establecen los puntos críticos de control del proceso. -Aumenta el conocimiento de la variabilidad del proceso. -Se establece sistemas de medición del proceso. -Procesos rígidos y fragmentados.</p>	<p>-Los proceso se orientan al cliente. -Se establece las cadenas cliente-proveedor. -Los procesos se modifican y se orientan al cliente. -se utilizan técnicas avanzadas como el "justo a tiempo" que elimina todas las áreas que no le agreguen a valor al producto final. -Procesos fragmentados.</p>	<p>-Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente. -Se utilizan métodos avanzados para la optimización de los procesos. -Procesos fragmentados.</p>	<p>-Se rompe la estructura de los procesos fragmentados a los procesos completos (reingeniería). -La empresa se desarrolla alrededor de los procesos clave.</p>	<p>-Las áreas en su mayoría de staff en su mayoría son excluidas de la empresa y se subcontratan. -A los equipos de alto rendimiento se les faculta para subcontratar subprocesos. -Los procesos de la empresa se desarrollan alrededor de los clientes.</p>
--	--	--	--	---	--

PRIMERA
GENERACIÓN
Calidad por
inspección

SEGUNDA
GENERACIÓN
Aseguramiento
de la calidad

TERCERA
GENERACIÓN
Proceso de calidad
total

CUARTA
GENERACIÓN
Proceso de mejora
continua de la calidad

QUINTA
GENERACIÓN
Reingeniería y
calidad total

SEXTA GENERACIÓN
Rearquitectura de la
empresa y rompimiento
en las estructuras del
mercado

Costos

-Los costos se incrementan por la inspección, el reproceso y el desperdicio.
-Los costos indirectos son elevados.
-Se invierte en capacitar al personal en los conocimientos propios del trabajo.

-Se tiene un ahorro sustancial al evitar la inspección y reducir el reproceso y el desperdicio.
-Se invierte en sistemas e instrumentos de medición y en la contratación de especialistas.
-Se invierte en capacitar al personal de proceso.

-Se invierte en detectar los requisitos y las expectativas de los clientes.
-Se invierte en tratar de reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y de la empresa.
-Se invierte en el desarrollo de habilidades en el personal.

-Los costos sufren una reducción constante al mejor continuamente todos los procesos de la empresa.
-El desarrollo de habilidades en el personal y el sistema de sugerencias también mantienen una reducción constante de los costos de la empresa.
-Como una consecuencia de la información de los clientes y la optimización del proceso, los inventarios bajan y los costos asociados a ellos también bajan.

-Los costos sufren una disminución drástica al reorientar los procesos de fragmentados a procesos completos donde se eliminan tareas repetidas o duplicadas.
-La burocracia se reduce completamente y con ella muchos costos indirectos.
-Se eliminan completamente los niveles de supervisión.

-Los costos indirectos se reducen como consecuencia de transferir las operaciones funcionales (compras, contratación de personal, etc.) a los equipos de alto rendimiento.
-Parte de los costos de la empresa son transferidos a los clientes y proveedores

**PRIMERA
GENERACIÓN
Calidad por
inspección**

**SEGUNDA
GENERACIÓN
Aseguramiento
de la calidad**

**TERCERA
GENERACIÓN
Proceso de
calidad total**

**CUARTA
GENERACIÓN
Proceso de mejora
continua de la calidad**

**QUINTA
GENERACIÓN
Reingeniería y
calidad total**

**SEXTA GENERACIÓN
Rearquitectura de la
empresa y rompimiento
en las estructuras del
mercado**

**Estructura de
la empresa y
administración**

<p>-Piramidal y jerárquica. -Muchos niveles. -La empresa está dividida en áreas y departamentos -Mucha burocracia. -Las decisiones son centralmente planificadas. -Administración por control.</p>	<p>-Piramidal y jerárquica -Muchos niveles. -La empresa está dividida en áreas y departamentos. -Mucha burocracia. -Las decisiones son centralmente planificadas. -Administración por control. -Primer orden (sólo motivación)</p>	<p>-Piramidal. -Se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos. -Baja la burocracia. -La empresa está dividida en áreas y departamentos. -Las decisiones comienzan a ser delgadas en los jefes de los GNT's. -Se inicia la reducción de controles. -Primer orden (sólo motivación)</p>	<p>-La madurez de los colaboradores y la madurez del liderazgo provoca que la estructura de la empresa se invierta: en el cenit se encuentra el cliente simbolizando la razón de ser de la empresa y de los jefes, al quedar debajo de sus subalternos, simbolizan el cambio de controlador a facilitador. -Los procesos siguen fragmentados y la burocracia "une" los distintos departamentos o áreas de la empresa. -Se crean marcos conceptuales para el proceso de delegación del poder. -Aunque con menos niveles, la empresa sigue siendo piramidal.</p>	<p>-Al estructurar la empresa en procesos completos, se rompe la estructura vertical en procesos horizontales. -La empresa funciona con equipos autoguidados. -Las áreas de staff internas de la empresa son mínimas. -La burocracia se minimiza y tiende a desaparecer. -Las bases de funcionamiento de la empresa dependen de la misión, la visión y los valores compartidos, y la habilidad de la dirección de hacerlos compartidos. -Los responsables del proceso tienen autoridad sobre el mismo.</p>	<p>-La empresa se estructura en base a equipos de alto rendimiento alrededor de los clientes incluyendo procesos completos. -La administración se base en sistemas de información de gestión a tiempo real. -Todas las operaciones funcionales se realizan en el seno de los equipos de trabajo.</p>
--	---	--	--	--	--

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Estructura del Cambio	-Sin cambio.	-Sin cambio.	-Primer orden (motivación) -Se inician los cambios de segundo orden (procedimientos).	-Primer orden (motivación) y segundo orden (cambio de procedimientos). -Cambios de segundo orden (cambios en los procedimientos).	-Tercer orden (cambio de estructura).	-Tercer orden (cambio de estructura).
Sueldos y salarios	-Fijos	-Fijos	-Fijos -El personal puede recibir una gratificación extra por cada sugerencia implementada.	-Los sueldos y los salarios tienen un componente variable. -Este componente lo conforman tres resultados: el resultado global de la empresa, el resultado del área de trabajo y el rendimiento individual.	-El componente variable es cada vez más significativo que el componente fijo de los sueldos y salarios.	-La parte individual del componente variable de los sueldos y de los salarios se evalúa en base al esfuerzo mental y a la transferencia de conocimiento hacia la empresa.
Reconocimientos al personal	-Esporádico. Se presenta cuando la producción sale con un mínimo de defectos.	-Esporádico. Se presenta cuando se obtiene certificación	-Se inicia la implantación un sistema formal de reconocimiento al personal.			

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y rompimiento en las estructuras del mercado
Areas de Staff	-Grandes y costosas. -Subutilizadas en su mayoría.	-Grandes y costosas. -Se abre una nueva área de staff aseguramiento de la calidad.	-Se involucra a las áreas de staff en el proceso de calidad. -Las áreas de staff ayudan a reducir la brecha entre el cliente y la empresa.	-Las áreas de staff subutilizadas quedan fuera de la empresa y se subcontratan.	-Se busca que todas las áreas de staff pasen a ser unidades estratégicas de negocios y que sean rentables.	-Al transferir las operaciones funcionales a los equipos de alto rendimiento las áreas de investigación que asesoran a los equipos sobre las mejores prácticas de su área de especialización.
Tecnología y Sistemas de Información	-Sistemas contables tradicionales. -Información sobre los resultados de la inspección del producto terminado.	-Sistemas contables tradicionales. -Información sobre los resultados del control del proceso	-Sistemas contables tradicionales. -Se inicia la búsqueda sobre clientes, mercado y competencia. -Se establece formalmente técnicas para escuchar al cliente.	-Se comienza a compartir información al personal. -La empresa comienza la búsqueda de información no convencional, como son los índices de lealtad de los clientes, los daños por pérdida de imagen, etc.	-La información es vital para el éxito del proceso. -Los sistemas de información tienden a reducir su tiempo de obtención y procesamiento y se busca manejar la información a tiempo real. -La información es compartida a tiempo real a toda la organización. -Los sistemas de información son la base para la toma de decisiones.	-La empresa basa su éxito en la calidad de la información. -La información se maneja confiable, completa y a tiempo real. -La empresa replanea continuamente a tiempo real. -Las decisiones se ejecutan en el seno de los equipos de alto rendimiento en base a información, y la información de gestión de estos equipos es compartida a tiempo real. -La empresa ya tiene sus propios esquemas de información no convencional.

PRIMERA
GENERACIÓN
Calidad por
Inspección

SEGUNDA
GENERACIÓN
Aseguramiento de
la calidad

TERCERA
GENERACIÓN
Proceso de
calidad total

CUARTA
GENERACIÓN
Proceso de mejora
continua de la
calidad

QUINTA
GENERACIÓN
Reingeniería y
calidad total

SEXTA GENERACIÓN
Rearquitectura de la
empresa y
rompimiento en las
estructuras del
mercado

Proveedores

<p>-Nulo conocimiento de los proveedores.</p>	<p>-La empresa le determina sus especificaciones a sus proveedores.</p>	<p>-Se inicia el desarrollo de los proveedores de la empresa.</p>	<p>-Se inicia la reducción de proveedores. -La empresa sólo conserva a proveedores confiables. -Se les pide a los proveedores entregas pequeñas, constantes y puntuales por el proceso "justo a tiempo" -En el desarrollo de nuevos productos y servicios participan los proveedores.</p>	<p>-Los equipos de reingeniería establecen vínculos cercanos con los proveedores. -Se inicia el trabajo con toda la cadena del proveedor, el proveedor hasta llegar al proveedor inicial.</p>	<p>-Los equipos de alto rendimiento trabajan directamente con los proveedores como una parte de la empresa y en ocasiones le transfieren ciertos costos del proceso.</p>
---	---	---	---	---	--

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de calidad total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y calidad total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la empresa y cumplimiento en las estructuras del mercado
Desarrollo Humano y Trabajo en Equipo.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación directa a los conocimientos del proceso del puesto de trabajo. -El trabajo en equipo es aislado y esporádico. -Baja motivación -Trabajo rutinario. 	<ul style="list-style-type: none"> -El personal del proceso recibe capacitación sobre herramientas de medición. -El trabajo en equipo es aislado y esporádico. -Baja motivación. -Trabajo rutinario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se inicia el desarrollo de multihabilidades. -Se implementa el trabajo en equipo como parte del funcionamiento de la empresa y se forman los grupos naturales de trabajo(GNT). -Se inician los proyectos interfuncionales al establecer caminos para que la gente pueda mejorar y por lo tanto sube la motivación del personal. -Se implementa el buzón de sugerencias del personal. -Se establecen los estándares de desempeño para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> -El desarrollo de multihabilidades y la madurez de liderazgo permite que los grupos naturales de trabajo se conviertan en equipos de mejora continua. -El personal de la empresa tiene la posibilidad de modificar su propio trabajo. -La comunicación y la información a todo el personal se incrementa. -Los empleados se sienten "escuchados" y participan en las decisiones de su área de trabajo. -Bajo un marco definido de responsabilidades los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Al reestructurarse los procesos fragmentados en procesos completos, sube el tramo de responsabilidad de los colaboradores de tareas aisladas a procesos integrados y como consecuencia aumenta el sentido de pertenencia. -Los equipos de mejora continua, se transforman en equipos autodirigidos al transferirles la posibilidad de evaluar los caminos alternativos para llegar al objetivo preestablecido. -Se incrementa la motivación al aumentar la capacitación y el sentido de pertenencia de cada colaborador. -La visión y los valores compartir dos son el marco de referencia para la actuación de los colaboradores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todo el desarrollo de la empresa se basara en el desarrollo de su CAPITAL INTELLECTUAL. -Todos los equipos autodirigidos pasan a formar equipos de alto rendimiento al realizar las operaciones funcionales de staff y subcontratar servicios especiales. -La mayor parte del trabajo dentro de las empresas es mental. -Cada integrante de la empresa se convierte en una unidad estratégica de negocios para la empresa. -El horario de trabajo es flexible. -La motivación es elevada y el sentido de sensibilidad y de potencia se mantienen elevados -La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación del personal.

3.4 EL TRIANGULO DEL SERVICIO

Existe la certeza de que una nueva ola está por alcanzar al ya turbulento mundo de los negocios; se trata de la ola del servicio; una nueva e intensa preocupación que los consumidores experimentan respecto a la calidad de los servicios recibidos en la vida cotidiana. La era de la economía de la manufactura quedó atrás; hoy se vive una economía muy nueva, la economía del servicio, en la cual las interrelaciones cobran mayor importancia que los productos mismos. De formar similar a la revolución industrial que los Estados Unidos experimentaron en el siglo pasado, hoy vive una revolución del servicio. Hoteles, restaurantes, servicios públicos en general e instituciones educativas hacen frente cada día al problema de ganar y retener el favor del cliente; al mismo tiempo que otro tipo de organizaciones descubren que el producto invisible: servicio, se convierte en una importante arma competitiva.

Tradicionalmente el concepto del servicio se ha mal interpretado; según Ronald Ken Shelp, vicepresidente de la compañía de Seguros American International Group, Inc., esta mala interpretación se debe a que mucha gente confunde lo que son servicios personales, como limpieza de inmuebles, plomería, peluquería y muchos más, con el concepto de servicio como el ofrecimiento en general de productos intangibles. Actualmente en los Estados Unidos dos tercios del producto interno bruto provienen de la generación de servicio, de los cuales los tradicionales servicios personales representan el por ciento. Shelp clasifica las actividades de servicio en cinco tipos y sugiere que cada uno de ellos se ha generado como respuesta a una serie de etapas y de condiciones económicas por las cuales ha pasado la sociedad occidental y posiblemente, las que muchos países en vías de

desarrollo están pasando.

- El primer tipo es el **servicio personal no calificado**, como el trabajo de sirvientes domésticos, el soldado raso del ejército y los vendedores ambulantes; históricamente esta clase de actividades han provisto oportunidades a los excedentes de la población para integrarse a la vida urbana.
- La siguiente clase forma los **servicios personales calificados**; es decir, artesanos, comerciante, operarios de mantenimiento y oficinistas.
- Dentro de los **servicios a industrias** están los grupos realmente bien organizados con especialistas altamente calificados que ofrecen servicios que en forma personal no se podría otorgar, por ejemplo los despachos jurídicos o los de contabilidad, bancos, aseguradoras, empresas de bienes raíces y firmas mercantiles.
- Los **servicios de consumo masivos** han sido propiciados por el aumento del poder discrecional de compra de la población; tal es el caso del crecimiento de las industrias hotelera, de aviación y de renta de autos al haber aumentado la demanda de viajes.
- Los **servicios de tecnología** (consultorías y desarrollo de software) han sido el resultado de las oportunidades generadas por el desarrollo de los grandes y novedosos avances tecnológicos de la era moderna.⁷⁴

⁷⁴ Ibidem, p.204.

El servicio se vuelve un diferenciador clave, particularmente cuando los productos de mercado no son diferenciables en las demás dimensiones. El servicio es la forma competitiva. La gente no compra una mera mercancía, compra expectativas, una de éstas es precisamente que el bien adquirido proporcione los beneficios prometidos por el vendedor.

Un momento de verdad, según Carlzon, es aquel en el cual un cliente llega a establecer contacto con algún aspecto de la empresa por remoto que éste sea, teniendo consecuentemente, la oportunidad de formarse una impresión acerca de ella.

Son tres las características que diferencian a las compañías de éxito de las mediocres:

- Una estrategia de servicio debidamente concebida; la cual dirige la atención de la gente en la organización hacia las prioridades reales del cliente, el concepto guía es la esencia del mensaje a transmitir al cliente y se refleja en todo lo que el personal hace.
- La segunda característica es contar con gente de la línea con una actitud a favor del cliente; lo cual se logra mediante la habilidad de captar la situación, idea y necesidad del cliente en ese momento, que conduce a altos niveles de buena disposición, capacidad de respuestas y percepción que hace que el cliente evalúe el servicio como superior.

- La tercera la forma los sistemas amigables con el cliente; la idea es que las instalaciones, procedimientos, métodos y políticas, "digan" al cliente: "Este aparato esta aquí para satisfacer sus requerimientos".⁷⁵

Estos tres principios son muy sencillos y fáciles de entender, pero llevarlos a la realidad es por lo general un atarea monumental, especialmente, en organizaciones grandes. El cliente se encuentra en medio de estos tres elementos, en el centro del triángulo de servicio, cuyos vértices son precisamente estos tres elementos. En la mayoría de los casos, no es fácil formular una filosofía de servicio no trivial, que nos haga realmente diferentes. No se logra con "lemas" publicitarios. La estrategia de servicio debe representar algo concreto y valioso para el cliente, algo que le haga estar dispuesto a pagarlo. Una vez armados con nuestra estrategia, el siguiente paso es explorar las interacciones de aquella con la gente de la organización y los sistemas disponibles para el desempeño de su trabajo. Es un hecho que la gente de la operación está en mejores condiciones que sus gerentes de mejorara los sistemas que continuamente utilizan.

Si una empresa que opera en la industria del servicio cuenta con un "departamento de servicios a clientes" ¿qué se supone entonces que deban hacer todos los otros departamentos? ¿No deberían ser toda la organización un gran departamento de servicio? La realidad es que en muchas situaciones el empleado que no pertenece al área de servicio se encoge de hombros frente al cliente que le solicita ayuda. El reto de los gerentes es evitar que esto suceda. Uno de los síntomas más comunes de la mediocridad en el servicio es el de un cliente que tiene que recorrer toda la organización para resolver su problema.

⁷⁵ Carlzon; Momentos de Verdad; MacGraw-Hill, 1991, p.37.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo que sucede es que nadie en la organización "posee" la responsabilidad de resolver los problemas del cliente y tampoco nadie nota la diferencia entre realizar las tareas cotidianas de su trabajo y satisfacer las necesidades del cliente. El personal administrativo, los contadores, especialistas en computación, ingenieros, contratistas y personal diverso tienden a creerse apartados del estruendo de la batalla.

Aunque la esencia de la administración del servicio estriba en crear en la organización una cultura de servicio. A menos que el liderazgo y la motivación estén presentes, la mediocridad tiende a autorreforzarse. En algunas organizaciones de servicios muy importantes, se presenta una situación aún peor: los altos directivos son capaces de hablar de calidad, satisfacción del cliente, servicio y temas afines; no obstante, sus actitudes diarias parece reforzar la apatía y el abandono. Este comportamiento de pedir A y recompensar B genera confusión, pérdida de motivación e incluso cinismo en los empleados.

Para entender mejor las percepciones de los clientes, primero se debe tener en mente que a él no le interesan ni le preocupan los problemas cotidianos de la organización. La única y verdadera preocupación del cliente es que se satisfaga su particular necesidad. El cliente es egocéntrico; el manejo de la lealtad del cliente no existe como tal; es tan sólo circunstancial, frágil y fugaz. El cliente desea y espera que el servicio se mantenga a un nivel adecuado y cuando el nivel de servicio no cumple con sus expectativas, va en busca de otras opciones que le procuren satisfacción. Esto significa que el concepto de lealtad del cliente sea totalmente inválido, sino que, debe estar fundamentado en un nivel de servicio de satisfacción continua.

Si se desea un alto nivel de calidad en el servicio y se necesita cierto tipo de personas pero no se puede medir en forma confiable las características necesarias para una selección infalible, entonces es mejor observar su desempeño para descubrir quienes son aptos para el puesto y quiénes no, para realizar cambios necesarios dentro de la propia organización. Esta es la razón por la cual la organización de servicio necesita de un proceso perfectamente definido a fin de evaluar el desempeño del personal. Cuando la medición y la retroalimentación son aplicadas adecuadamente, tienden a convertir la organización en una entidad cibernética; es decir, que responde adaptándose a su ambiente.

El elemento crítico del triángulo del servicio es el sistema formado por todo el aparato físico y de procedimientos que el personal de servicio tiene a su disposición para satisfacer las necesidades del cliente. El factor clave aquí es "sistemas amigables con el cliente". Generalmente nos quejamos cuando el "paquete" de servicios no contiene lo que nos indujeron a esperar; ya sea por experiencias previas, propias o por las promesas del personal de la organización. Como consumidores somos tan fuertemente guiados por hábitos o por expectativas que difícilmente nos percatamos de un buen y eficiente servicio normal. A menudo aceptamos ser tratados a niveles más altos de lo que esperábamos; pero si el servicio baja nuestros niveles de expectación, inmediatamente lo registramos y reaccionamos.⁷⁶

La organización deberá asegurarse constantemente de que está otorgando aquellos servicios o "paquetes" que ha prometido, el concepto paquete de servicio se originó en Escandinavia y se refiere a la suma total de bienes, servicios y

⁷⁶ Ibidem, p.117.

experiencias que se ofrecen al cliente. La estrategia define el negocio, el paquete define la oferta y el sistema el otorgar el servicio. Para poder definir un paquete de servicios, es imprescindible un entendimiento total de los deseos, necesidades y expectativas. Una vez definido el paquete de servicio, no antes, se estará en condiciones de diseñar o rediseñar el sistema de servicio.

El diseño sistematizado de los servicios representa exactamente lo contrario de la deshumanización pues la meta principal del diseño sistematizado es la reducción en la cantidad de formas, de procedimientos y de cosas inútiles que pudieran interponerse entre el servicio y el cliente. Cuando el sistema falla o tiene un mal sistema de entrega, la organización sufre una pérdida de imagen que mina la confianza que el consumidor tiene de otros servicios o productos de la organización.

3.5 LA TRAVESÍA DE LA CALIDAD

En la travesía de la calidad deben comprometerse tanto los directivos como los empleados de una institución. En principio, deberán estar firmemente dispuestos a cambiar su actitud, empezando con pequeñas acciones mediante la evaluación de la diferencia existente entre los círculos de calidad tradicionales y los equipos de calidad de la empresa. Al respecto, Paul Revere, en su programa: "La Calidad Tiene Valor", señala que dicha diferencia estriba en que los círculos de calidad incluye sólo una parte del personal de una empresa en tanto que en el programa "La Calidad Tiene Valor", se incluye a la totalidad de los miembros de la organización".⁷⁷

⁷⁷ Revere, Paul; "La Calidad Tiene Valor"; **Homewood, III**, Dow Jones-Irwin, New York, 1991, p.38

En este orden de ideas, el principal propósito de la travesía de la calidad, consiste en proporcionar un modelo para el desarrollo de un proceso de calidad en las instituciones, dicho modelo debe constar de los siguientes pasos:

1. **El compromiso.** Este compromiso es indispensable por parte del directivo de más alto rango en la organización, ya que es justamente quien decidirá dar inicio al proceso. Asimismo se recomienda utilizar un vocabulario que explícitamente manifieste el uso de calidad, a fin de que sea percibido por los empleados como realmente serio y no como un programa o proyecto más.
2. **El compromiso del siguiente nivel de mando.** La calidad no puede ser asunto de una sola persona. Se requiere el involucramiento y apoyo activo del primer nivel directivo. Toda la gerencia media y alta deberá creer en el proceso y en su subordinados, exhortándolos a no conformarse a se menos gerentes, sino líderes.
3. **El comité.** Todos los segmentos y divisiones de la organización deberán estar representados en un comité de calidad desde la etapa de la definición, sin exclusiones. Los miembros del comité deben ser hombres y mujeres que puedan hablar con autoridad en nombre de sus respectivos departamentos o divisiones. Como grupo, el comité debe tener acceso a la unidad de máxima jerarquía.
4. **Definiciones y objetivos.** El primer objetivo del comité debe ser determinar exactamente que significa calidad para ellos primeramente y después para la

organización, expresando finalmente su significado en un lenguaje claro y preciso.

5. **El plan.** El comité deberá decidir como atacar el problema dual de hacer correctamente las cosas. Aquí se recomienda el apoyo externo, sin delegar la responsabilidad al consultor ni aceptar de éste cambios a la forma de ataque definida por el comité. El trabajo combinado de los equipos de calidad (concentrados en hacer las cosas correctamente) y el de los talleres de análisis de validez (concentrados en hacer las cosas correctas) es la mejor opción.

¿Cómo saber si las cosas van bien? Otra parte del plan general consiste en fijar y dar seguimiento a una cantidad discreta de medidas y de indicadores a nivel macro; por ejemplo, el número de ideas de calidad sugeridas e implantadas, el porcentaje de equipos de calidad visiblemente activos, el monto de ahorros potenciales e ingresos adicionales, etc. Tanto la empresa como el empleado deben creer en el proceso y en sus beneficios para que la medición sea confiable.

6. **La capacitación.** Se requiere de un gran esfuerzo de capacitación, tanto en la preparación como en la ejecución. El comité necesitará de un portavoz - preferentemente el jefe- para comunicar el por qué del énfasis en la calidad. Si las respuestas no son buenas, el proceso completo tardará mucho en recuperarse. Se capacitará a los líderes de equipo para sus nuevos papeles, enseñándoles a conducir reuniones participativas y a guiar al grupo a la solución sistemática de problemas. Dependiendo de la naturaleza del

trabajo, se determinará qué tanta capacitación necesitarán los miembros del equipo. Se deberá también proporcionar capacitación en cuanto a liderazgo para los mandos medios y altos, a fin de garantizar el éxito del proceso.

7. Reconocimiento, agradecimiento y celebración. El entusiasmo de los empleados no se compra con la premiación por sí misma. La gente trabajará con gusto y realizará un trabajo excepcional para la compañía que exprese su gratitud por el esfuerzo, aun cuando el mayor símbolo de tal gratitud sean objetos materiales cuyo valor monetario sea no sea muy alto. Los premios públicos se otorgan cuando son merecidos y la empresa siente que es adecuado e importante decir "gracias". El reconocimiento deberá ser otorgado en forma ágil, sincera y amena, pudiendo ir desde un apretón de manos hasta las diversas formas de reconocimiento público. Todos en la organización deben escuchar "gracias" de una manera que sí tenga un significado para cada quien.

8. Comunicación general. Deberán existir medios para recibir y divulgar la información del proceso de calidad, como boletines internos, cartas o memoranda para cubrir un aspecto de la apertura de la comunicación. El otro aspecto se refiere a tomar en consideración a la gente que trabaje para la empresa. Si en la empresa no se acostumbra el diálogo de los gerentes con los empleados, se pueden implantar programas que promuevan la gerencia participativa como norma.

9. El ejecutor general. Una vez definido e iniciado el proceso de calidad, no es posible esperar que el comité vigile su funcionamiento cotidiano.

Cuidadosamente, deberá seleccionarse un ejecutor general, quien necesitará a su vez de un personal de apoyo entrenado para poder dar seguimiento al proceso. Asimismo se le deberá de asignar un buen presupuesto para poder apoyar todo el programa de reconocimientos.⁷⁸

La calidad se presenta de dos maneras: de hecho y en percepción. La primera es la calidad que se refiere al apego a especificaciones⁷⁹ Por otro lado, la segunda queda comprendida en la definición de Juran: "Calidad significa listo para usarse".⁸⁰ La definición de Crosby circunscribe la calidad al terreno del proveedor del bien o servicios. La definición de Juran tiene que ver con la percepción de la calidad es decir, la calidad conforme la apreciación del cliente. Por lo tanto, lo que se sugiere es poner atención a ambos aspectos de la calidad; por ejemplo, si un fabricante o proveedor de servicio genera un producto que cumple 100% con las especificaciones, éste será un producto de calidad. Pero si no llena las expectativas de sus clientes potenciales, el producto fracasará. Es especialmente difícil recuperar clientes que se perdieron porque percibieron que la empresa tenía estándares bajos. Si se desea usar la calidad como meta, entonces todos los empleados deberán comprender el concepto de calidad.

No se puede hablar de productividad sin considerar la calidad. El incremento en calidad lleva a mejorar la productividad, pero la productividad en sí no es calidad; es ésta la que conlleva a la primera. Calidad significa hacer mejor el trabajo con el mismo personal.

⁷⁸ Ibidem, pp.35-36.

⁷⁹ Crosby, Phil, op.cit. p.186.

⁸⁰ Juran, op. cit. P.98

Es indispensable el compromiso de la dirección como primer paso para mejorar la calidad de la unidad. Si el compromiso se da al más alto nivel de la organización, el éxito de los esfuerzos del programa estará garantizado. Obviamente, se requiere convicción y entusiasmo del directivo responsable; de otra manera la gente no lo seguirá; la gente se fija en los hechos más que en las palabras.

El siguiente paso consiste en integrar un comité o grupo responsable, el cual deberá contar con el apoyo de la dirección para que los esfuerzos den resultados. Es este comité quien deberá definir los parámetros de calidad de acuerdo con los objetivos de la organización. Una de las funciones primordiales de este comité consiste en definir y estandarizar un vocabulario de calidad congruente con las funciones de la organización. Se puede tomar como base los pasos sugeridos por Crosby en Quality Is Free, entre los que destaca la evaluación de los costos de la calidad, cuyos elementos son: costos de prevención, costos de valuación o detección y costos de errores o fallas.

No se puede esperar que los empleados den los resultados de calidad con sólo pedirles que piensen en la calidad o por medio de acciones aisladas de la gerencia o de la dirección, sino a través de un sistema de gerencia participativa e interactiva orquestada con el involucramiento y el apoyo de la alta dirección. El modelo de calidad no debe ser "entregado" pasivamente a los empleados en espera de que lo usen -como muchos sistemas lo sugieren- sino que debe ser proactivo y convincente para los empleados en el sentido de que sus ideas sí se incluirán.

El éxito de los equipos de calidad dependerá en gran medida de una adecuada capacitación a los líderes, así como de un programa de reconocimiento,

agradecimiento, premiación y celebración.

La calidad es un asunto que incumbe a todos en la organización, pues cada uno define qué es el cliente y posteriormente identifica a su vez quién o quiénes son sus clientes, tanto internos —puede ser el almacenista o el empleado del departamento de contabilidad— como externos. Se debe aplicar el concepto del triple papel de Juran, donde cada individuo de la organización juega indistintamente cualesquiera de las siguientes funciones: cliente, procesador —el que transforma los insumos en productos— o proveedor. Todo mundo deberá adquirir el compromiso con la calidad.

La etapa decisiva es la planeación, cuya responsabilidad recae en el comité directivo de calidad. Empresas como AVCO, la matriz de The Paul Revere, dedicaron un año completo a esta etapa de planeación a nivel corporativo, por ejemplo, The Paul Revere buscó entre diversas empresas de capacitación para adaptar a sus necesidades algún paquete ya desarrollado.⁸¹

A continuación se detallan los cuatro requerimientos básicos para iniciar el proceso:

- Apoyo incuestionable y visible de la alta dirección.
- Integración de un equipo de muy alto nivel con definiciones y objetivos válidos y de común acuerdo.
- Definición de un marco de referencia general.

⁸¹ Revere, Paul, op.cit. p.31.

- Formación de un equipo de gente capaz de visualizar las funciones cotidianas.

Parece contradictorio que se desee iniciar esta etapa del proceso correctamente, cuando todavía no existe la seguridad de qué es lo correcto. Para evitar problemas y ganar tiempo, The Paul Revere decidió a nivel de directriz corporativa dos cosas simultáneamente: formar los equipos de calidad y realizar talleres de análisis de validez.⁶² Los primeros se orientaron a encontrar formas de hacer las cosas bien, bajo el supuesto de que su departamento o unidad estaba haciendo lo correcto. Con la experiencia y entrenamiento, los equipos de calidad se concentraron en mejorar la calidad del cómo hacer las cosas, dedicando media hora por semana y llenando una forma estándar.

Por su parte, el análisis de validez ataca la problemática de hacer las cosas correctas, como un estudio estructurado y formal de cada sector mayor de la empresa, para determinar si los departamentos están haciendo las cosas correctas; es decir, sólo las cosas necesarias para generar el producto, servicio o información definidos. El taller de análisis de validez consiste de un grupo de cuatro a ocho personas encargadas de tomar decisiones por cada unidad organizacional, dirigidos por un facilitador, quienes mediante una serie de procedimientos definen la mejor manera de que esa unidad logre su objetivo fundamental. Lográndose mediante juntas de aproximadamente tres horas, dos veces por semana a lo largo de seis a ocho semanas, seguidas por la implantación en los meses subsecuentes de las ideas aprobadas.

⁶² Ibidem

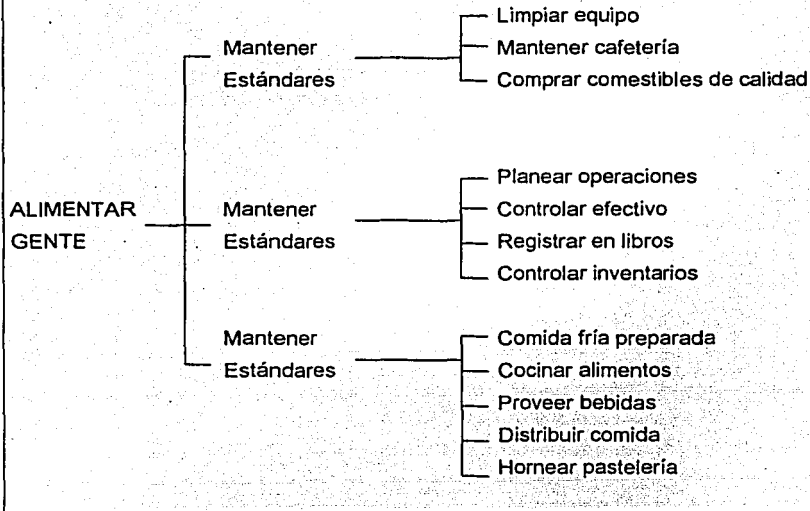
Calendarizar las reuniones y seleccionar a los integrantes son pasos iniciales de la primera fase del taller de análisis e incluye a todos los departamentos, mantenimiento flexibilidad en caso de sobrecarga anticipada de trabajo, pero evitando totalmente las excepciones como "sólo faltarás a esta junta". La definición de participantes deberá ser: "Personas encargadas de tomar decisiones en cada departamento", lo cual quiere decir supervisores o bien directivos, para asegurar que cada responsable está involucrado desde el principio y durante todo el proceso. La definición de análisis de validez es una manera organizada de ataque para la identificación de lo que se necesita de cada función, rediseñándola posteriormente para el logro de sus objetivos en forma confiable y al menor precio. El propósito del análisis de validez es asegurar que los departamentos desempeñen funciones que realmente sean necesarias para el propósito esencial de la instrucción. Los resultados obvios del taller de análisis de validez suponen una lista de recomendaciones al cabo de seis a ocho semanas de reuniones y el largo plazo, en la implantación de tales recomendaciones, es clave el énfasis de que los talleres no están hechos para los participantes, sino éstos debían hacer los talleres. Los principales obstáculos para identificar el valor óptimo son los siguientes: Falta de información, falta de nuevas ideas, creencias erróneas y falta de tiempo.

Las funciones deben ser escritas en la forma más simple; sólo dos palabras: un verbo y un sustantivo, no más. Una vez identificadas las funciones de cada departamento, se debe poner en un diagrama de llaves, en el cual, si leemos de izquierda a derecha cada nivel nos dice el cómo, mientras que el por qué se obtienen al leer de derecha a izquierda (ver figura 1).⁸³

⁸³ Townsend, Patrick; Compromiso con la Calidad; John Wiley and Sons, New York, 1989, P.189.

FIGURA 1

Figura 1. Diagrama de llaves para los Servicios Básicos de Alimentación en Una Cafetería



Los costos del reconocimiento son altos en tiempo y en dinero, pero los beneficios derivados justifican sobremanera la inversión. Además de los beneficios obvios en el incremento de rendimiento por el mejoramiento de la calidad, se obtienen otros de tipo intangible como el cambio de actitud en los empleados al ser vistos por ellos mismos y por la organización como gente competente y estimada dentro de una institución excitante, retadora y hasta divertida. Una organización que es capaz de decir "gracias", en el lenguaje que sus empleados entienden. Este

cambio de actitud es un gran paso hacia el establecimiento de una cultura corporativa donde la norma es la calidad.

El reconocimiento no debe esperar, debe hacerse enseguida del logro exitoso. Para comprender mejor las bases del reconocimiento, cabe recordar la teoría de Maslow referente a la escala de necesidades, la cual propone que éstas se dan en la siguiente secuencia: 1) Fisiológicas, 2) de seguridad, 3) de pertenencia y afecto, 4) de autonomía y auto estima y 5) de autorrealización.

El paso de un nivel a otro no es fácil. La gente no concentra sus energías en satisfacer las necesidades de un nivel y luego, una vez satisfechas, empieza en alcanzar el siguiente nivel; sino que, cuando la atención de alguien está en un nivel de necesidades, el mantenimiento de los niveles inferiores seguirá siendo una preocupación aún cuando no se exprese verbalmente. Viendo las cosas en este contexto, se encuentra sentido a lo que de otra manera parecerá tan sólo una colección al azar de eventos, materiales y procedimientos.

El entusiasmo de los empleados no se compra con la premiación por sí misma. La gente trabajará con gusto y realizará un trabajo excepcional para la compañía que exprese su gratitud por el esfuerzo, aun cuando el mayor símbolo de tal gratitud sea un objeto cuyo valor monetario no sea muy alto. La importancia estriba en el valor asociado que el empleado le da, el cual se logra cuando la empresa -a través de sus gerentes y directivos- expresa su reconocimiento y gratitud junto con un símbolo material. Los premios y publicidad se otorgan cuando son merecidos y la empresa siente que es adecuado e importante decir "gracias". El programa debe contemplar el reconocimiento, el agradecimiento y la celebración. Algunos

empleados tendrán suficiente con el primero, otros requieren del segundo y algunos más de última. Las políticas de The Paul Revere incluyen el reto y la persona: "...Y como todos los empleados contribuyen al banco de ideas... todos los empleados compartirán los beneficios cuando seamos la mejor empresa de nuestro ramo."⁸⁴

Para evitar que los empleados piensen que el programa de calidad existe solamente con el propósito de ahorrar dinero, los líderes de equipo dedicaron las primeras dos o tres reuniones a "divagar" con el concepto de calidad. Esto da excelentes resultados. El propósito es discutir el concepto de calidad y de decidir lo que realmente significa para los miembros del equipo, empezando a integrar el vocabulario con el cual atacarían los problemas inmediatos más fácilmente. Algunos criterios para la definición de tareas son: ¿El trabajo está haciendo lo que se espera que haga? ¿Existe alguna forma mejor de hacerlo? ¿Es repetitivo? ¿No está al corriente? Otros lo expresaron simplemente como "un vistazo a la forma en que hemos venido haciendo las cosas en los últimos 10 o 15 años, nos dice que tiene que haber otras maneras mejores y más fáciles de hacerlo."⁸⁵

Los líderes de equipo son los indicados para iniciar el "momentum" aportando "pequeñas" ideas de la calidad para ser implantadas con un impacto positivo en la calidad de la unidad. Uno de los mejores resultados consiste en la habilidad de los empleados -de todos los niveles- para pensar en diversas formas de mejorar lo que la gerencia por muchos años pensó que eran procedimientos inmejorables. La gerencia deberá hacer esfuerzos para lograr una administración más participativa y de mayor apoyo a sus subordinados. Esto no se logra de la noche a la mañana.

⁸⁴ Revere. Paul, op.cit. p.53.

⁸⁵ Ibidem

Habiendo definido una política de la calidad, estableciendo el compromiso públicamente y documentado el reconocimiento de que el apego a las prácticas de una administración participativa por parte del gerente redundará en el involucramiento y apoyo al proceso, los elementos de evaluación combinados con las condiciones existentes, permitirán llevar a cabo un cambio definitivo de la cultura de la organización.

La teoría acerca del proceso "La Calidad Tiene Valor" es adoptable y adaptable en cualquier organización de servicios, para lo cual se sugiere el modelo de la calidad cuyos pasos ya han sido descritos anteriormente. Los procedimientos exactos para ganar y usar el compromiso de los empleados varían de empresa a empresa, dependiendo de las características de la organización; sin embargo hay cosas que no son opcionales. No solamente se debe otorgar la autoridad para el desarrollo e instauración de los cambios resultantes. Adoptando la teoría y adaptando la práctica del programa "La Calidad Tiene Valor", cualquier organización podrá enrolarse en la travesía de la calidad.

Los conceptos hasta ahora analizados tiene una aplicación indiscutiblemente valiosa en el Sistema Educativo Nacional, en la optimización y logro de sus objetivos, por tal motivo en el próximo capítulo se hará un estudio sobre la forma en que pueden aplicarse al mismo. Sin embargo antes, resulta conveniente, realizar una breve reseña de las circunstancias que contribuyen a las fallas e inclusive el fracaso de los procesos de calidad total.

3.6 POR QUÉ FALLAN LOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL

Aunque la adopción de los procesos de calidad es muy reciente en las empresas mexicanas (10 a 15 años aproximadamente), es un período suficiente como para poder apreciar los beneficios de tales procesos. No obstante los resultados en muchos casos no sólo no son alentadores, sino que se aprecia un rotundo fracaso que ha perjudicado más que beneficiar a las empresas. Por lo tanto, es elemental considerar la posibilidad de que algo se está haciendo mal.

Por lo expuesto, y considerando las experiencias de las empresas mexicanas, el Centro para la Calidad Total y la Competitividad, documentó los errores más comunes cometidos por algunas empresas, los cuales se transcriben a continuación.

1. No traducir la filosofía de la calidad en una estrategia de negocios.

Para que el proceso de calidad total sea efectivo y se convierta en la forma de conducir las acciones de la empresa es fundamental tener la capacidad de convertir la filosofía de la calidad en una estrategia de negocios.

Cuando tenemos por primera vez contacto con los conceptos de calidad y revisamos la información generada por los pioneros de la calidad, nos encontramos con que es muy difícil transitar de la filosofía de la calidad a una estrategia de negocios basada en la calidad. **La filosofía de la calidad es fundamentalmente el (fondo), pero también es importante la estrategia (la forma), porque se convierte en el camino para aplicar la filosofía.**⁸⁶

⁸⁶ Brown, M. et. al.; "Why Tom Fails And What To Do About It", Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, 1994, p. 189.

Si un empresario no tiene capacidad para convertir una filosofía en una estrategia de negocios, es factible que su vocación no sea la de empresario y lo más recomendable será que cambie de giro. De lo contrario, se expone incluso a perder su empresa.

2. Confundir estrategias con herramientas.

El error más común detectado en las empresas que han implantado un proceso de calidad, es el de utilizar una de sus herramientas en sustitución de la estrategia de calidad.

Confundir estrategias con herramientas es el camino más directo al fracaso. Un ejemplo de ello, son las empresas que adoptaron los círculos de calidad como estrategia. **Muchas de ellas eligieron implantar círculos de calidad, reingeniería, control estadístico de proceso, sistemas de aseguramiento de la calidad, teoría de restricciones, etc., todas ellas muy buenas herramientas, pero peligrosas sin una estrategia de calidad que las respalde.**⁸⁷

Debido a que la utilización de las herramientas de calidad, son instrumentos que permiten una más ágil y cómoda implantación, las empresas tienden a su utilización en lugar de estrategias, sin embargo, los resultados en muy pocas ocasiones son permanentes y alagueños.

⁸⁷ Ibidem, p. 191.

Otro ejemplo de ello, son las empresas que implantaron una herramienta que se puso muy de moda en los 90, como es el caso de la reingeniería. La mayoría de las empresas fracasaron en su aplicación, por varias razones:

- Se requiere modificar un proceso cuando ni siquiera se le conoce a profundidad (la mayoría de las veces, se conocen los efectos del proceso, pero no el proceso en sí).
- Los esfuerzos de reingeniería han fracasado porque no se reestructuró el proceso central, sólo se reestructuraron subprocesos.
- Se les pide a los colaboradores que participen en el proyecto de reingeniería, cuando ni siquiera pueden establecer correctamente una cadena cliente-proveedor, etc.⁸⁸

Cualquier estrategia desarrollada para implantar un proceso de calidad total debe contemplar los siguientes tres aspectos:

- a) La estrategia para la creación continua de valor para el cliente.
- b) La estrategia para la Optimización del proceso productivos.
- c) La estrategia para el desarrollo del potencial humano de la empresa y el liderazgo.⁸⁹

Todas las herramientas se pueden agrupar en alguno de estas tres áreas.

⁸⁸ *Ibidem.*

⁸⁹ Johnson, R.S. y Lawrence, E.K., *Tom the Mechanics of Quality Processes*; Ed. APQA, Quality Press. Milwaukee. Wis, 1993, p. 240.

3. No entrelazar la estrategia de la empresa con la estrategia de calidad

Cuando la empresa aplica en paralelo la estrategia de calidad con las demás estrategias, se presentan los siguientes problemas:

- Los empleados sienten el proceso de calidad como algo adicional a su trabajo diario y no como parte de su trabajo diario, por lo tanto el proceso de calidad se vuelve una carga adicional.
- Algunas estrategias pueden no tener el enfoque de calidad y a la larga perjudican el rendimiento de la empresa. El proceso de calidad asegura la armonización de todos los procesos de la empresa hacia una visión común y compartida.
- Si la estrategia de calidad no es la misma que la estrategia de la empresa, los colaboradores nunca sabrán si el esfuerzo que están haciendo apoya el proceso de calidad.⁹⁰

La estrategia de calidad debe abarcar los esfuerzos de todas las áreas y departamentos de la empresa, los cuales deberán considerar principalmente cuatro aspectos básicos:

1. ¿Quién es mi cliente y qué quiere de mí? (orientación al cliente)
2. ¿Cuál es el mejor camino para llegar a mi cliente? (orientación a la mejora del proceso).

⁹⁰ Brown, M. op. cit. p. 198.

3. ¿Qué habilidades debe tener la gente que trabaja en el área o departamento para cumplir con su trabajo y con el cliente? (orientación al desarrollo del potencial humano de la empresa).
4. ¿Cómo se debe ejercer el liderazgo en mi área para facilitarle a mis colaboradores el trabajo. (orientación al liderazgo).⁹¹

4. No iniciar el proceso determinando las expectativas del cliente

Es muy común encontrar empresarios que "presumen" de los avances de su proceso de calidad y encontrar que ni siquiera saben quién es su cliente final, y mucho menos saben que se espera de él.

Un error característico está precisamente en la definición de calidad. Cuando se pregunta qué es calidad. La respuesta puede presentar un error de fondo, por ejemplo, existe una diferencia abismal entre la respuesta: "calidad es cumplir o exceder las expectativas de mi cliente" y "calidad es la satisfacción del consumidor". Si se profundiza en la esencia del proceso de calidad con cierta lógica, en muchas ocasiones el cliente no es, necesariamente el consumidor. Esto es, una persona puede comprar un determinado artículo para obsequiárselo a otra, en este caso, el comprador es el cliente y la otra persona el consumidor. Ahora bien, para la empresa quién es más importante, el cliente o el consumidor.

Si se analiza esta situación más profundamente, se puede apreciar que es más compleja de lo que pudiera parecer a simple vista. No obstante, para la empresa ambas personas deben tener la misma importancia.

⁹¹ *Ibidem*, p. 200.

5. Falta de liderazgo adecuado

Una de las causas predominantes en los fracasos de los procesos de calidad tiene una relación directa con la ausencia de un liderazgo efectivo que influya en el proceso de calidad.

Muchos directores pretenden ser líderes del proceso de calidad, sin embargo carecen de la información adecuada, así como del conocimiento profundo de dicho proceso, esta situación los lleva a cometer errores y obviamente, a perderse en el proceso. Como responsable del proceso de calidad, el director general de una empresa no puede pedirle a sus subordinados que trabajen en equipo si él mismo no está involucrado, como tampoco puede pedirles respeto por sus compañeros y clientes, si él no los respeta, ni puntualidad, si él no es puntual. **La congruencia del director general es parte fundamental del éxito del proceso.**

La forma de ejercer el liderazgo en el marco del proceso de calidad varía totalmente de una empresa a otra, dependiendo del tamaño de la misma. En una organización pequeña es mucho más fácil que el director conozca y conviva cotidianamente con el personal, esto facilita su labor porque el personal puede apreciar sus actitudes. Pero en una empresa grande, existen inclusive muchos empleados que no conocen en forma personal a su director general; en este caso, el liderazgo debe ejercerse de distinta manera. Algunos puntos que apoyan el liderazgo del proceso de calidad en empresas de gran tamaño es el siguiente:

- Crear un ambiente de confianza donde el personal pueda hacer bien su trabajo y ambicione hacerlo mejor.

- Crear caminos formales para que la gente pueda mejorar continuamente y pueda proponer cambios que afecten otras áreas.
- Provocar a lo largo de toda la organización que los jefes en todos los niveles se conviertan en "facilitadores" del trabajo del personal a cargo.⁹²

Para Jan Carlzon, el nuevo líder debe manejar principalmente tres verbos: Coordinar, educar y comunicar. Debe ser una persona emocionalmente expresiva que provoque que se hagan las cosas antes de tenerlas que hacer el mismo.⁹³

Entre los aspectos más importantes en que se puede apoyar el liderazgo se encuentran: los valores y la visión. Los valores, hacen posible los criterios en los que el personal debe basar su situación dentro de la organización. Se emplea el término deber porque para que realmente normen la actuación de la organización éstos deben considerar dos características principales: ser explícitos y compartidos por toda la organización.

La visión es la fuerza que une a la organización en la búsqueda de su principal objetivo, pero además, la visión puede crear futuro y sinergia. Para que una visión sea objetiva necesita ser compartida por toda la organización y es aquí precisamente donde fallan la mayoría de los directores empresariales, al no tener capacidad para motivar al personal, de tal manera, que la sienta como suya.

La visión será el motor de la organización siempre y cuando sea realmente compartida por todo el personal.

⁹² Johnson, R.S. y Lawrence, E.K., *op. cit.* p. 243.

⁹³ Carlzon, Jan; *op. cit.* p. 86.

Otro aspecto trascendente que generalmente descuidan las organizaciones dentro del proceso de calidad, es la capacitación continua tanto del director como del grupo directivo. Existe la creencia de que los directores son personas tan ocupadas, que no tienen tiempo de capacitarse, pero además, como gozan de una inteligencia privilegiada entienden el proceso de calidad, al igual que cualquier otro proceso mediante una explicación general del mismo. La realidad es que con los cambios generados en los procesos administrativos, sobre todo en los últimos años, los conocimientos de los funcionarios resultan obsoletos y por lo mismo, son ellos quienes menos entienden el proceso de calidad total. Ante estas condiciones, el grupo directivo deberá involucrarse desde un principio, y adquirir los conocimientos necesarios para poder convertirse, en realidad, en el primer promotor del proceso de calidad. En caso contrario, las probabilidades de éxito se reducen substancialmente.

6. Ignorar que los primeros clientes de la empresa son sus propios empleados.

Un proceso de calidad total es rentable cuando se logra un incremento en las ventas por creación continua de valor para el cliente y una reducción en costos al optimizar el proceso productivo. Sin embargo lo único que logra que dicho proceso sea constante en el tiempo son los empleados satisfechos. Algunas de las razones que confirman tal aseveración, son las siguientes:

- a) Un empleado insatisfecho difícilmente podrá dar un buen servicio.
- b) Un empleado descontento difícilmente podrá aplicar eficaz y eficientemente un proceso de calidad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- c) Un empleado desmotivado difícilmente podrá mejorar en forma continua su trabajo.
- d) Un empleado distraído difícilmente podrá crear continuamente valor para sus clientes y dejar de producir artículos y servicios sin errores.
- e) Un empleado que no se sienta escuchado difícilmente podrá buscar soluciones a los problemas de la empresa.⁹⁴

En muchas ocasiones básicamente en el área de servicios, la imagen y la reputación de la empresa está en manos de los empleados. Por esta razón se dice que el éxito o el fracaso de los procesos de calidad está en manos de los colaboradores. Concretamente, los primeros clientes de una empresa son sus propios empleados y tan importante es satisfacer al cliente externo como satisfacer al cliente interno.

Para concluir, es importante reflexionar en que la calidad tiende al fracaso cuando:

1. No se puede transferir de una filosofía a una estrategia de negocios.
2. Se copia de otras empresas los procesos que en alguna forma, las han mantenido vigentes.
3. Se confunden las herramientas con las estrategias.
4. Se formula por separado la estrategia de la empresa y la estrategia de calidad.
5. No se inicia el proceso determinando las expectativas del cliente.

⁹⁴ Centro para la Calidad Total y la Competitividad; México, 1995, p. 30.

6. Hay ausencia de un liderazgo efectivo. Ignorando que los primeros clientes de la empresa son sus propios empleados.

3.7 POR QUÉ EN LA PRÁCTICA LOS PROCESOS DE CALIDAD NO PRODUCEN CAMBIOS.

Cuando una empresa se enfrenta a mercados cambiante y altamente competitivos, como es el caso de las empresas mexicanas, pretenden asegurar su permanencia en los mercados mediante la adopción de programas institucionales relacionados con la misión y cultura corporativa de la empresa. Promoviendo además, cambios de actitud a través de cursos de capacitación, círculos de calidad y nuevos incentivos materiales al personal, conforme a resultados; sin entender, en esencia la función del cambio.

- Los verdaderos cambios no se gestan en abstracciones tales como participación y cultura, programas masivos de capacitación, ni haciendo hincapié en la misión de la empresa, etcétera, etc. Los verdaderos cambios se presentan cuando se modifica substancialmente el trabajo en sí mismo y en la orientación de la empresa hacia los trabajos y tareas más competitivas, en la llamada reordenación de tareas. Sólo cambiando radicalmente el trabajo se puede esperar resultados superiores, de otra manera, se pueden aplicar un sin fin de programas sin obtener cambio alguno.

El cambio basado en la reordenación de tareas, iniciado en las bases y desplazado progresivamente hacia el centro de la organización, es la forma más efectiva de lograr un cambio organizacional permanente. Esto no quiere decir que el cambio no deba iniciarse en el más alto nivel, pero es poco común y sería demasiado riesgoso adoptar este modelo como una estrategia deliberada, conforme a las siguientes razones:

- El proceso de cambio tiene la misma naturaleza que el aprendizaje y es muy raro que la alta dirección conozca los detalles del cambio organizacional, que las diversas unidades de la empresa demandan.
- Buscar el cambio organizacional por decreto, está demostrado que no tiene resultados positivos.
- Es importante dejar que la tarea le de forma a la estructura pensando en que los directores siempre tratarán de anteponer la jerarquía a la misma tarea.
- Entre mayor número de personas compongan la organización, mayores serán las estructuras de poder y de corrupción. Un proceso de cambio "toca" en esencia, intereses desarrollados dentro de la misma organización.
- Entre más grande sea la estructura, más tardará en llegar el cambio a las bases donde realmente se ejecuta la tarea.⁹⁵

El cambio originado en las áreas operativas representa para los altos funcionarios una incógnita, sintiéndose incapaces de dirigir un proceso de renovación que desconocen; hay quienes argumentan la imposibilidad de guiar un cambio desde su nivel, por considerar que su misión en la empresa es únicamente la

⁹⁵ *Ibidem*, p. 34.

de crear un clima propicio para el mismo; sin involucrarse más allá de estos parámetros. Concretamente, establecen la línea general del proceso que la empresa ha de seguir, sin preocuparse por la aportación de soluciones específicas.

Ahora bien, en el contexto de las suposiciones encontradas respecto al cambio se encuentran las detalladas en el siguiente cuadro.

CAMBIO PROGRAMADO	CAMBIO PROPUESTO (reordenamiento de tareas)	ELEMENTOS INDISPENSABLES DEL PROCESO DE CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas de conducta son una función de los conocimientos, las actitudes y las creencias de las personas. • El blanco principal de la renovación debe ser el contenido de las actitudes e ideas; la conducta propiamente dicha resulta secundaria. • La conducta puede ser aislada y modificada inevitablemente. • El blanco de la renovación debe situarse en el nivel individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los conocimientos, actitudes y creencias individuales están moldeados por esquemas repetitivos de interacciones conductuales. • El blanco principal de la renovación debe ser la conducta: las actitudes y las ideas deben ser consideradas secundarias. • Los problemas conductuales provienen de un círculo vicioso, pero los efectos del sistema organizacional sobre el individuo son mayores que aquellos del individuo sobre el sistema. • El blanco de la renovación debe situarse en el nivel de los papeles, las responsabilidades y las relaciones. 	<p>*TRABAJO EN EQUIPO.</p> <p>*COORDINACIÓN</p> <p>*COMPROMISO</p> <p>*HABILIDADES</p>

Fuente: Centro para la Calidad Total y la Competitividad, México, 1995, p. 35.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En este orden de ideas, el cambio por reordenación de tareas se puede observar en términos de los tres factores interrelacionados que se requieren para la revitalización organizacional. El trabajo en equipo, una de las piedras angulares para un nuevo esquema, es especialmente importante si la organización pretende reducir costos, mejorar la calidad y desarrollar nuevos productos.

CAPITULO IV

HACIA UN PROCESO EDUCATIVO CON CALIDAD TOTAL

Como se mencionara en el capítulo que antecede, la preocupación por la calidad es característica de la época contemporánea. La calidad de vida es aspecto legítimo de todo ser humano, esta calidad de vida depende primordialmente del quehacer humano, y en último término de la calidad de los seres humanos. La riqueza de una nación depende de su gente y la función de la educación es crear seres humanos de calidad.

El proceso que puede conducir a la consolidación de la calidad total en la educación, tiene sus bases en cuatro puntos fundamentales: la planeación, las auditorías de calidad, la educación participativa y la evaluación, tópicos que serán analizados en el presente apartado.

4.1 PLANEACIÓN

Es un término reciente, de acuerdo con el diccionario, se origina en el siglo XX, aún cuando en todo tiempo el hombre y las sociedades han organizado su vida y su funcionamiento según un plan determinado. Evidentemente, el proceso no revestía al aspecto científico que ha adquirido hoy en día, pero en el análisis se encontraban ya, sin duda, los primeros trazos generales de su desarrollo.

La historia de las instituciones ilustra las arduas tareas que han debido llevarse a cabo, en materia de planeación para alcanzar los fines perseguidos. Los primeros especialistas de la organización pública, los funcionarios que desempeñaban cargos de la administración estatal alemana y austriaca durante la Edad Media (de los cuales el más celebre fuera Lornz Von Stein), estudiaban el fenómeno organizacional dando mayor énfasis al enfoque jurídico que al proceso de planeación.⁹⁶

Frederik W. Taylor, el padre de la administración Científica⁹⁷ se consagró al estudio del fenómeno de la Productividad, con el objeto de organizar el trabajo en función de los roles y de las habilidades de cada individuo participante en la cadena de trabajo. Llegó rápidamente a distinguir las funciones de Dirección de aquéllas de Ejecución, y a centralizar el proceso de planeación a nivel de la dirección. Aunque el obrero posee gran cantidad de información respecto al objeto que produce, y aunque frecuentemente esté habilitado para utilizar este conocimiento, es materialmente incapaz, por sí mismo, de ocuparse de las tareas de dirección.

“ En tanto que bajo el antiguo sistema todo lo concerniente a la planeación era realizado por el obrero, como resultado de su experiencia personal, bajo el nuevo sistema debe ser hecho, necesariamente, por la Dirección, de acuerdo a las leyes científicas. Porque aunque el obrero estuviese bien adaptado al desarrollo y al empleo de datos científicos, le sería físicamente imposible trabajar en su máquina y sobre el escritorio, simultáneamente. Queda claro en la mayor parte de los casos se requiere de un tipo específico de hombre para dirigir, y de otro, radicalmente distinto, para

⁹⁶ Véase: Dragon, Roland; *Curso de Ciencia Administrativa*; Dunod, Francia, 1989. P.16.

⁹⁷ Taylor, Frderik W.; *Principios de Administración Científica*; Herrero, México, 1984, pp.40-41

ejecutar el trabajo".⁹⁷

Queda claro, por lo tanto, que corresponde a la Dirección hacerse cargo de las actividades de planeación, las que anteriormente estaban en manos del obrero. La planeación se funda en la búsqueda de mejores métodos de trabajo (Scientific Management), particularmente sobre principios del estudio del tiempo, así como sobre el principio de estandarización de métodos e instrumentos.

Así, Taylor quiso sustituir el empirismo puro de antaño por un método científico en el que la planeación interviniera como función de la dirección y como instrumento de organización y de estandarización del trabajo. Su doctrina conquistó numerosos discípulos, fascinados por el aspecto "*productividad*" del modelo. Los teóricos han destacado, sobre todo:

1. El análisis de las tareas.
2. La definición minuciosa de cada nivel jerárquico.
3. La reglamentación explícita de los criterios de reclutamiento, de selección y de progreso.

A causa de este enfoque analítico, Taylor puede ser reconocido como el precursor del análisis interno o institucional, en el nuevo proceso de planeación estratégica

Contrariamente a Taylor, Henry Fayol investigó la eficacia y la productividad industriales, partiendo no de la base o del nivel operacional, sino analizado las

⁹⁷ Véase: Merryll, Harwo F.; *Clásicos de Administración*; LIMUSA, México, 1994. Pp.77-107.

diversas funciones situadas en la cúspide de la pirámide estructural. La función de planeación – llamada Previsión por Fayol – se ubica en el primer plano del proceso administrativo. Administrar es prever, organizar, coordinar y controlar.⁹⁹

Según Fayol, la previsión es el arte de escrutar el futuro con el objeto de prepararlo mejor; implica la determinación del objetivo y de los medios par llegar a él. El autor resalta, con ello, la manifestación principal en la realización de un programa de acción:

“ El programa de acción es, a la vez, el resultado perseguido, la línea de conducta a seguir, las etapas a superar, los miedos a emplear: es una especie de cuadro del futuro en el que los sucesos cercanos se dibujan con cierta nitidez, de acuerdo con la idea que uno tiene de ellos, y en donde los sucesos más lejanos aparecen con mayor vaguedad, es el avance previsto por la empresa, preparando para un lapso determinado”.¹⁰⁰

Este texto ilustra bien cómo el proceso de planeación, fundado en objetivos y políticas generales, se concreta en un programa de acción en donde la autoridad es una (principio de unidad de orden), y prevé la coordinación y el control del proceso. La Previsión de Fayol es el principal antecedente de la literatura contemporánea en materia de planeación.

El proceso administrativo de Fayol fue retomado por numerosos autores, el trabajo del Ejecutivo lo codifican bajo las siglas PORDCRP, referidas a las siguientes actividades:

⁹⁹ Fayol, Henry; *Administración Industrial y General*; Herrero, México, 1984. P.132.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p.179.

Planeación: Hacer el plan de las actividades a ejecutar, y proponer los métodos para alcanzar los objetivos de la organización.

Organización: Establecer la estructura formal de autoridad, con sus diferentes niveles.

Reclutamiento: Reclutar al personal y crear condiciones favorables de trabajo.

Dirección: Dirigir la empresa a través del proceso continuo de toma de decisiones.

Coordinación: Articular en un todo homogéneo las diversas actividades del plan de acción.

Reporte: Informar a los sujetos participantes, por medio de reportes de actividades.

Presupuestación: Llevar a cabo las diversas actividades financieras: planeación presupuestal, contabilidad y control.

Esta forma de resumir las principales actividades de un ejecutivo puede parecer simplista. Constituye, sin embargo, un marco de referencia que servirá de base a un gran número de autores para explicar la función administrativa al interior de una organización. Se puede apreciar que la planeación encabeza la lista, y se define en término de medios y fines para alcanzar los objetivos de la organización.

Uno de los modelos más célebres que se deriva de este enfoque es el de Robert McNamatra, concebido mientras ejercía el cargo de Secretario de la Defensa de los estados unidos. Se trata del "Planning, Programming, Budgeting System" (Sistema de planeación, programación y presupuestación), conocido por las siglas PPBS. De acuerdo con Roland Drago, este sistema se encuentra en vías de aplicación generalizadas en Francia, bajo el nombre de "Rationalisation des choix

“bubgétaires”, (RCB) (Racionalización de las opciones presupuestales). Esto significa que la planeación implica una definición completa y precisa de los objetivos, un análisis de sistemas y una evaluación – a mediano plazo – de los costos de cada operación.¹⁰¹

A partir de estos diferentes modelos, los teóricos de la administración concibieron otros como el Management by Objectives, derivado de la doctrina clásica, que otorga prioridad al proceso de planeación.

Estas teorías, no obstante, son esencialmente estáticas. Analizan las condiciones requeridas para asegurar la eficiencia de una organización, omitiendo todo aspecto dinámico, cualitativo y creativo de la dirección y del proceso de planeación.

Hacia fines de los años sesenta algunos autores, como H. Igor Ansoff, se interesaron en los aspectos dinámicos y estratégicos de la organización, analizando, particularmente, los efectos externos¹⁰². Más tarde, en los años setenta y ochenta, autores como Vancil y Lorange¹⁰³, Hofer y Scheldel¹⁰⁴, retomaron este enfoque.

La corriente de planeación estratégica que se desarrolla en el ámbito empresarial, crece hasta alcanzar a las universidades norteamericanas. Investigadores como Robert Cope, Geroge Keller y Robert Shirley se convierten en los promotores de este modelo, y sus escritos y conferencias tiene una profunda

¹⁰¹ Drago, R. Op. cit. P.14.

¹⁰² Ansoff, H. Igor; *Corporate Strategy*; McGraw-Hill, EE. UU., 1965.

¹⁰³ Vancil, R. F; *Strategic Planning in Diversified companies*; Harvard Business Review, January-February, 1975.

¹⁰⁴ Hofer, C. W.; *Strategy Formulation: Analytical Concepts*; West Publishing, St. Paul, Minesota, 1978.

influencias en el surgimiento de la planeación de los aspectos convencionales de la planeación y se adhiere a los nuevos enfoques.

Como se dijo en un principio, la planeación siempre ha existido en la educación. Desde el origen de ésta, los responsables han intentado definir de una manera existencial, sus objetivos particulares, sus metas, sus razones de ser, de la misma manera, han proyectado en el tiempo la imagen deseada de su establecimiento. La sobrevivencia y el desarrollo de la institución son prueba de ello.

No es sino hasta los años cincuenta, después del desarrollo de la ciencia de la administración que las escuelas comenzaron a preocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática. El movimiento se orientó, inicialmente, hacia una planeación a largo plazo, de 5 a 10 años. Este tipo de planeación daba por hecho que el sistema de planeación era un sistema cerrado, protegido contra influencia exterior; se podía, por lo tanto, construir el futuro a partir de la definición estática de la misión de las universidades y de un análisis interno de la institución, basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo.

La operación, en general, era responsabilidad de la dirección y estaba conducida por un solo hombre, o por un pequeño grupo, y el resultado se concretaba en un plan bastante lógico y articulado, del tipo PPBS o del RCB. Estos modelos de racionalización presupuestal influyeron mucho este tipo de planeación. Recordaremos los esfuerzos de ciertas universidades por tratar de planear su futuro a partir de tales fórmulas.

La planeación estratégica parte de otras premisas. Concibe a la escuela como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas, y listas para responder a las exigencias del medio. La planeación se convierte, entonces, en un proceso continuo articulado más bien a la calidad de las intervenciones, que a la cantidad de datos. Este nuevo enfoque, basado en la integración y recientemente aplicando en el medio universitario. Su importancia proviene del hecho de que refleja mejor el aspecto dinámico de la institución.

En la opinión de Robert Cope¹⁰⁵, la planeación tradicional da por hecho que el sistema educativo es un sistema cerrado en el cual se puede elaborar un plan articulado y definitivo, mientras que la planeación estratégica reposa sobre un sistema abierto, en el que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno. La planeación tradicional, basada en fórmulas y en modelos, trata de cambiar la realidad haciendo poco caso de los valores y de las situaciones cambiantes. La planeación estratégica, por otra parte, incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista.

Se podría agregar que la planeación convencional se preocupa, sobre todo, por el estudio y el análisis interno de la empresa, y tiende a emplear modelos cuantitativos para ello. La planeación estratégica, por su parte pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el otro aspecto; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa; por ello es que un llamado a la comunidad universitaria en su proceso de planeación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada.

¹⁰⁵ Cope, Roberto G.; Planeación Estratégica; CELSA, México, 1994. Pp.111-112.

Por último, la planeación estratégica produce una documentación contingente, que es modificada periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan, mientras que la planeación convencional establece proyectos estáticos, que representan un gran esfuerzo intelectual, pero que en la práctica tiene muy poca utilidad para la comunidad. El cuadro muestra las diferencias entre la planeación tradicional y la planeación estratégica.

CUADRO 1.

Comparación entre la planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica

<i>Punto de observación</i>	<i>Planeación tradicional</i>	<i>Planeación estratégica</i>
Origen	Antes de 1970	A partir de 1975
Valor privilegiado	Eficacia	Eficiencia
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Deductivo	Inductivo
Medio ambiente	Estable	Cambiante
Ambiente	Interno	Externo
Información	Cuantitativa	Cuantitativa, cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano, corto y continuo
Estructura	Centralizado y paralelo	Descentralizado e integrado
Sobrevivencia	Adquirida	Cuestionada
Finalidad	Determinista	Evolutiva
Producto.	Plan estática	Plan evolutivo
	Decisiones orientadas hacia el futuro.	Decisiones actuales a partir del futuro.

Fuente: Cope, Robert G.; *Planeación Estratégica*; CECSA, México, 1994, p. 115.

Es necesario enfatizar que el más relevante de los factores de la planeación estratégica en el plano escolar es la importancia que se da a la interrelación medio externo-interno, es decir, la íntima forma en que se influyen los componentes externo

e interno de la comunidad escolar, o la manera en que los padres de familia, docentes, autoridades escolares y alumno se afectan permanentemente en el proceso educativo.

Conviene destacar que el término empresa es utilizado en el contexto de este trabajo en su connotación de "acción de emprender" como la unidad que se crea para producir bienes y servicios ya sean estos con fines de lucro o de interés social, como es el caso de la educación y la forma en que en la práctica el Estado hace llegar el servicio al público, a través de los planteles escolares, por lo tanto, empresa será igual a escuela.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso, que es conveniente mantener cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan una con otra. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en el gobierno e incluso en las actividades deportivas. La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier cargo o posición individual, se requiere: (1) que tenga objetivos ciertos y precisos que son la tarea de la planeación; (2) que exista un concepto claro de los deberes o actividades que deba realizar; (3) que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona. Además, para hacerlo completamente operante, debe establecerse cómo y

dónde obtener la información básica que pueda requerir.

Es así, como a partir de la estructura de funciones, se entiende una organización formal. Es dentro de este contexto que se puede afirmar que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda estructura de la empresa. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados, en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que reflejen y promuevan los objetivos de la empresa o en un sentido más amplio, la escuela.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Debe notarse la forma un poco vaga con que muchos autores usan la palabra "organización". Algunos afirman que la organización "incluye todo el comportamiento de los participantes". Otros usan el término para significar el sistema total de relaciones sociales y culturales; otros más, incluso se refieren a una empresa tal como la United States Corporation o la Secretaría de la Defensa. Pero para la mayor parte de los administradores este término, significa una estructura formal y

explícita de funciones o posiciones y en este sentido, se entiende en el presente trabajo. Con toda seguridad, un administrador considera que está organizando cuando establece este tipo de estructuras.

En parte, la preocupación que existe sobre la rigidez que pueda presentar una organización formal se debe a su mala aplicación. Aún en la más formal de las organizaciones debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, y debe tenerse en cuenta las capacidades e inclinaciones de las personas. No obstante, sería un desconocimiento de la realidad suponer que en una actividad de grupo los esfuerzos individuales puedan operar sin una organización adecuada.

No hay nada intrínsecamente inflexible en una organización formal. Por el contrario, una buena organización debe crear el ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Principio de unidad de objetivo. *Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa.* Es obvio que la aplicación de este principio presupone que los objetivos de la empresa son conocidos y entendidos. Si el objetivo, por ejemplo, es obtener ciertas ganancias en cierto tiempo, entonces el patrón de organización que permite alcanzarlas está de acuerdo con el principio de unidad de objetivo. Independientemente de los fines propuestos, el criterio para juzgar la bondad de una estructura de organización debe ser la eficacia con que permitía obtener estos fines.

Principio de eficiencia. *Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo o con el menor número*

de imprevistos. Aunque estos costos son importantes cuando se trata de medir la eficiencia de una organización, el principio de eficiencia tiene un alcance más amplio e incluye aspectos tales como la satisfacción de los individuos o del grupo. Para un miembro cualquiera del grupo, una estructura de organización eficiente es aquella que realiza una labor provechosa, le ofrece satisfacción en su trabajo, tiene líneas claras de autoridad y asignaciones precisas de responsabilidad, le permite el desarrollo de su personalidad y le da un sentido de participación, seguridad, posición y remuneración adecuada.

Por otra parte, el concepto de eficiencia puede tener significados distintos en diversas personas. Para un administrador eficiencia puede significar maximizar las ganancias, para otro puede significar maximizar ventas o puede medirla en términos de la posición relativa de la empresa con respecto a sus competidores o en términos del servicio a la comunidad, como ocurre con la escuela. En esta forma, mientras un ejecutivo se esfuerza notablemente por disminuir los costos o ampliar los mercados o aumentar el margen de utilidad, con tácticas desacertadas, puede crear mal ambiente en el personal y a la larga producir pérdidas.

Sin embargo, independientemente de los diversos criterios posibles, el principio de eficiencia es fundamentalmente para medir la bondad de toda organización. A veces, es difícil elegir el criterio apropiado. Así, alguien puede criticar la duplicidad de actividades que se presenta en muchas dependencias gubernamentales, mientras que otros pueden creer que esta duplicidad es un costo necesario para evitar los peligros de una concentración exagerada del poder. Igualmente un administrador puede considerar que la mejor manera de introducir los cambios que desea en una organización es por medio de una orden precisa sin

explicaciones adicionales. Para otro, el curso más apropiado puede ser tratar de convencer a sus subordinados de las conveniencias del cambio propuesto y lograr en esta forma una mayor cooperación, aunque este último procedimiento pueda requerir un tiempo mayor.

"El estudio del por qué y cómo se forman organizaciones informales, corresponde a la ciencia de la psicología social. Los administradores comprenden que este tipo de organización son importantes, y en ocasiones se verán tentados a tenerlas presentes más específicamente, en el momento de crear o modificar su estructura. No obstante, no pueden hacerlo por tratarse de organizaciones que poseen una dinámica tal que se hallan en un proceso continuo de formación y disolución, con cambios en sus líderes ocasionales, y en las personas que las integran. Por lo tanto, el administrador debe limitarse a reconocer que existen estos grupos, evitar fricciones con ellos y utilizarlos de la mejor forma posible en la dirección de sus subalternos." ¹⁰⁶

La expresión "departamento" significa una sección definida de una empresa, sobre el cual ejerce su autoridad un administrador que es responsable por la realización de ciertas labores específicas. Un departamento, como generalmente se entiende, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de occidente, la sección de investigación de mercados o la unidad de cobranzas.

¹⁰⁶ Koontz, Harold, et. al.; *Elementos de Administración Moderna*; McGraw-Hill, México, 1992, p. 135.

En las escuelas habitualmente, se hace referencia a las tres áreas funcionales de la educación: docencia, investigación y extensión o relaciones con la comunidad.

Si se considera la organización como un proceso, es claro que deben tomarse en cuenta los distintos insumos o factores de producción que entran en este proceso en particular. En primer lugar, la estructura de la organización debe reflejar la autoridad de que dispongan los administradores de la empresa. La autoridad dentro de una organización particular, es un derecho otorgado por la sociedad y como tal, está sujeta a cambios.

En segundo lugar, una estructura organizada, lo mismo que cualquier plan, debe tener presente el medio en que actúa. Una estructura de organización, lo mismo que un plan, puede tener premisa de tipo tecnológico, económico, político, ético o social. Así, la estructura de la organización debe proyectarse de modo que funciones efectivamente y permita a la empresa y a sus integrantes, obtener sus objetivos, aún dentro de este marco de relativa incertidumbre. Por tanto, no debe ser rígida ni estática.

En tercer lugar, no debe perderse de vista que toda organización está formada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deben ser consideradas con cuidado en la estructura de la organización. Esto no significa que la estructura se debe diseñar en torno a personas y olvidarse de los propósitos de la empresa y de las funciones que se deben realizar. Sin embargo, este punto tiene una gran importancia, con frecuencia es el factor limitante en el diseño de una organización. En la misma forma que el ingeniero examina cuidadosamente la resistencia y las características de los materiales que va a utilizar, debe, el

organizador, considerar su materia prima: las personas.

Este proceso lógico, no significa, como lo afirman algunos críticos, una exagerada especialización de funciones, que en muchos casos puede hacer del trabajo una labor tediosa, carente de interés y demasiado restringida. En realidad no hay nada en la teoría organizacional que justifique estas críticas. El hecho de especificar con precisión las tareas que deben realizarse no quiere decir que ellas deban ser necesariamente limitadas o mecánicas. Queda al criterio del organizador, de acuerdo con los fines perseguidos, decidir si las labores individuales deben comprender sólo una pequeña parte de todo el proceso, o si deben tener una amplitud tal que comprenda por ejemplo, al diseño, la producción y venta de un producto. En cualquier empresa el trabajo individual puede organizarse dejando muy poco o ningún campo a la iniciativa individual, o por el contrario con el margen de autonomía más grande posible; puede ser un simple detalle dentro de todo el sistema o puede ser el tipo de actividad más creativo.

Una estructura organizacional en cualquier escuela, aun en las más pequeñas, debe considerar en su organigrama como órgano supremo un consejo consultivo, técnico o administrativo, la denominación es lo de menos, que permita que la comunidad escolar, autoridades, docentes, padres de familia y alumnos, participen y expongan sus puntos de vista en beneficio de la buena marcha de las actividades planeadas, haciéndolos corresponsables del éxito o del fracaso de las funciones escolares.

Internamente, de la misma forma deben contemplarse responsables de las tres áreas básicas funcionales de la educación: docencia, investigación y extensión, difusión o relaciones de la escuela con la comunidad.

Es lógico suponer que en el nivel preescolar, la investigación probablemente sea un área difícil de imaginar, sin embargo el intercambio de experiencias de los docentes y la aplicación práctica de los conocimientos que el niño adquiera en las disciplinas experimentales, serían, a pesar de todo, la parte medular de esta función básica en el nivel preescolar, cuyas actividades se pueden y deben planear y organizar, la figura 2 muestra el organigrama estructural de un plantel escolar.

Eugene Schmuckler considera que "...la tercera función administrativa fundamental es la ejecución u operación. La ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa (actividad que se emprende) y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos."¹⁰⁷

La planeación y la organización colocan los cimientos para la función de la ejecución u operación que moviliza los planes, las personas y la estructura hacia la realización de objetivos mutuos, comunes.

En la disciplina de la Administración de Empresas esta fase del proceso administrativo tiene su principal apoyo en el personal que se contrate o se seleccione. El tipo de individuos que se contrate o la forma en que sean reclutados, entrevistados, controlados y orientados a la organización, afecta mucho sus

¹⁰⁷ Schmuckler, Eugene; *The Personal Audit: Management's Forgotten Tool*; Harvard, EE. UU., 1986, p. 977.

actitudes hacia el trabajo y los subsecuentes esfuerzos de la ejecución de la administración. "Muchos especialistas y consultores afirman que si las organizaciones pudieran poner más énfasis sobre la calidad de sus esfuerzos de dotación de personal, la motivación y control de los empleados no sería un problema."¹⁰⁸

En lo que respecta a las escuelas, lo anterior es inaplicable puesto que las autoridades escolares no tienen competencia para seleccionar ni a los maestros ni a los alumnos, y, consecuentemente, ni a los padres de familia que son los miembros de la comunidad escolar interactuante, aún cuando esta situación se puede subsanar, como se analizará en líneas posteriores.

La ejecución debe ser contemplada en el contexto del comportamiento tanto colectivo como individual. Considerar al individuo solo como tal, no da la imagen real del comportamiento. Una persona no es sólo un individuo sino parte de un grupo; es sabido que el comportamiento del grupo difiere mucho del comportamiento individual. Esto es, al expresar deseos y obtener satisfacciones, el individuo se comporta distinto que cuando lo hace como miembro de un grupo.

Satisfaciendo las demandas del grupo también se satisfacen, en ciertos grados, las necesidades de los individuos que lo integran. Todo individuo no empieza solo a satisfacer sus necesidades sin consideración a los demás del grupo. Más bien busca satisfacer las propias necesidades, trabajando junto con otros como grupo. Cada miembro contribuye con algo hacia la realización del objetivo común del grupo. Cada uno depende de los demás y todo el grupo está unido en este interés mutuo

¹⁰⁸ Litwin, George H., *Motivation and Organization Climates*; universidad de Harvard, EE. UU., 1989, P. 13.

para alcanzar el objetivo predeterminado.

La figura 3, pretende mostrar estos conceptos en forma gráfica. En la parte superior del dibujo aparecen espacios que indican a cinco individuos: A, B, C, D y E. Cada uno de ellos trabaja hacia el objetivo mostrado en la parte inferior del dibujo, que se espera proporcionen satisfacción a necesidades personales individuales. La contribución del individuo A1, al igual que las de B, C, D y E están marcadas como B1, C1, D1 y E1, respectivamente. Estas contribuciones no son necesariamente iguales, pero son vitales para la realización del objetivo y están interrelacionadas. Por ejemplo A1 depende en algo del éxito de B1, y así sucesivamente. Se observa que el grupo adquiere prioridad sobre el individuo. Aunque el deseo por la individualidad es fuerte, un ser humano normal posee un instinto gregario y está más contento cuando forma parte de un grupo.

Como miembro de un grupo, la producción del trabajo de una persona y su eficiencia, por lo general, superan los que se obtienen cuando esa persona trabaja sola. El seleccionar a una persona de entre un grupo, adocrinándola con un entrenamiento especial y luego regresarla al grupo dar como resultado más dificultades de progresos. El individuo enterado tiene el problema de seguir figurando o ser reinstalado como miembro del grupo, pero reteniendo y aplicando el entrenamiento recibido. La mejor aplicación de la ejecución para producir el cambio sería establecer la necesidad del cambio entre determinados miembros y hacerlos que surgieran y promuevan el cambio para el grupo. El miembro de un grupo es más probable que escuche y entienda lo que otro miembro del mismo grupo dice que lo que un gerente externo al grupo dice. De hecho, cualquier autoridad que trabaje con un grupo pronto se da cuenta que debe compartir los valores y creencias del grupo,

quizás sintiéndose un miembro de él, para realizar sus objetivos mediante los esfuerzos del mismo.

La cohesión y productividad de un grupo son mayores cuando se permite que los miembros formen o elijan sus propios grupos de trabajo. Bajo tales condiciones, la satisfacción en el trabajo de cada uno de los miembros tiende a aumentar. Los miembros de un grupo se adaptan entre sí, los ajustes de comportamiento son mínimos y cada individuo trabaja con los compañeros que le agradan y para los cuales existe preferencia para trabajar.

Se ha descubierto que esto es, especialmente cierto, en las aulas universitarias. Después de experimentar con la asignación a equipos de estudiantes para que trabajen juntos en los proyectos del curso en contraste con permitir que ellos elijan a sus propios grupos, los equipos autoseleccionados producen mejores resultados en los exámenes, tienen a menos conflictos personales y disfrutan más de la experiencia.

La Fig. 4 proporciona algunas observaciones generales que les serán útiles a un funcionario con mando para entender mejor el comportamiento de grupo para cumplir en forma más efectiva el reto administrativo de la ejecución.

La imposibilidad de que en las escuelas se pueda seleccionar al personal directivo, al personal docente, a los alumnos y a los padres de familia puede resolverse mediante una sencilla pero laboriosa función: **motivación**.

La palabra motivación tiene muchas connotaciones, las que se citan, son algunas que ayudarán a entender este concepto:

Motivación es la predisposición a actuar de una manera específica dirigida a un objeto.¹⁰⁹

Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su proporción a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.¹¹⁰

El término **motivación** se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. El comportamiento dirigido a un objetivo está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos.¹¹¹

Los **motivos** son expresiones de las necesidades de una persona en consecuencia son personales e internos.¹¹²

Estas definiciones tienen varios denominadores comunes que contribuyen a caracterizar la motivación:

1. Una **necesidad** interna energiza y activa el comportamiento humano.
2. El **impulso** es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica.

¹⁰⁹ Hellriegel, Don, et al; **Comportamiento Organizacional**; Diana, México, 1990, p.390.

¹¹⁰ Gibson, Cyrus F.; **Managing Organizational Behavior**; Irwin, EE. UU., 1989, P.38.

¹¹¹ Chung, Kac; **Motivación: Teoría y Práctica**; McGraw-Hill, México, 1988, P.496.

¹¹² Davis, Keith; **Human Behavior at Work**; Pergamon, EE. UU., 1989, p.38.

3. Los objetivos, son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

Con estos conceptos se puede definir motivación como: la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia acción orientada a un objetivo, el grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

En términos generales, cuando las personas disfrutan en sus actividades, encuentran la tarea retadora y les agrada el medio ambiente en el que se desenvuelven, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desarrollan sus responsabilidades con entusiasmo. En otras palabras, están motivadas para rendir con eficiencia óptima.

Una de las teorías más aceptadas sobre las necesidades que influyen en el desempeño del ser humano o motivaciones es la de Abraham H. Maslow, la premisa de Maslow es que los seres humanos son organismos "que desean" y están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas.¹¹³ Reconocía cinco necesidades humanas básicas en las personas: fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estimación y de autorrealización, con las características que a continuación se señala:

- a) El primer nivel de las necesidades fisiológicas incluye alimento, aire, agua, sueño, habitación, sexo y cualesquiera otras necesidades para sostener y preservar la vida. Estas son las necesidades más básicas, y la gente estará

¹¹³ Maslow, Abraham H.; *Una teoría de la Motivación*; Diana, México, 1994, pp.370-396.

motivada para satisfacerlas primero mediante cualquier comportamiento que logre este fin. Una vez satisfechas, estas necesidades cesan de operar como principal motivador del comportamiento.

- b) Las necesidades de seguridad consisten en la necesidad de ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como seguridad en el trabajo, pensión y seguro. La gente está motivada a satisfacer estas necesidades sólo cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayoría.
- c) Las necesidades de amor o sociales incluyen la necesidad de ser querido por los demás; ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar. Crear relaciones significativas en el trabajo, llegar a ser un miembro de buena posición de la organización informal y recibir comunicaciones del telegrafo secreto son los medios de satisfacer estas necesidades en la vida de trabajo de una persona. Algunos estudiantes se unen a sociedades para satisfacer esta necesidad de involucramiento social y aceptación por otros. También visten, hablan y actúan para ganarse la aceptación social, como lo hacen los profesores.
- d) Las necesidades de estimación del cuarto nivel de Maslow incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. El deseo de posición social y prestigio es un aspecto importante de la necesidad de estimación. "La satisfacción de la necesidad de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valer, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el

mundo".¹¹⁴ En nuestra sociedad, los ingresos que recibe una persona y las habitaciones, automóviles, ropa y realizaciones educativas y de carrera de las personas, son símbolo de éxito que satisfacen la necesidad de estimación.

- e) El quinto nivel de necesidades o el más alto, Maslow lo llama de *autorealización*. Este concepto es de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que es uno capaz de ser. Es la piedra angular de las necesidades de la persona y puede por sí misma en varias formas diferentes; para algunos puede ser convertirse en el padre o madre ideal, para otro, convertirse en el mejor de la oficina, o para otro, crearse la reputación de ser el inversionista más audaz.

4.2 ENLACE DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD CON LA DE EDUCACIÓN

Antes de continuar con los últimos puntos de este apartado, es conveniente hacer un breve paréntesis para mencionar un aspecto trascendente, en relación con las estrategias adoptadas en un proceso de calidad. El éxito o fracaso del proceso depende de la capacidad del grupo directivo para entrelazar la estrategia de calidad con las demás estrategias de la escuela. Para que el proceso de calidad total funcione y se implante con éxito, la estrategia de calidad debe ser la estrategia de la institución y abarcar todas las demás estrategias.

¹¹⁴ *Ibidem.*, p.381.

Para lograr lo anterior, deberán definirse los conceptos básicos del proceso de calidad. En este orden de ideas el primer concepto que deberá quedar perfectamente aclarado, es que se trata de un proceso no de un programa. Un programa tiene un principio y un fin, lo que no sucede con el proceso, el cual tiene un principio pero no un final. Por lo tanto la calidad debe analizarse como un proceso, de acuerdo a las siguientes razones:

- Los gustos, deseos y requisitos de los alumnos no son estáticos, por el contrario cada vez son más efímeros, cambiantes y dinámicos.
- Cada día, la escuela necesita desarrollar más las habilidades de su personal, crear nueva información y mejorar continuamente los procesos y servicios que ofrece con base en un mayor conocimiento. Por lo tanto, el desarrollo del capital intelectual de la institución debe ser continuo.
- Siempre habrá una mejor manera de realizar el trabajo, la escuela deberá orientarse a crear el ambiente necesario donde cada trabajador busque siempre la mejora continua de su propio desempeño.
- Los procesos productivos también son susceptibles de mejoras constantes.
- El liderazgo debe ser un proceso que se desarrolle conforme vaya creciendo la institución y madure conforme madure el proceso de calidad dentro de ella.

Un sistema de calidad está constituido principalmente por: una estructura que soporte el desarrollo del proceso de calidad; un conjunto de procedimientos que lo hacen operativo y los recursos necesarios para que el proceso se lleve a cabo.

El establecimiento de una visión a futuro o de un estudio que permita a la institución colocarse en el lugar ideal, conlleva una serie de consecuencias positivas para ésta, como son las señaladas a continuación:

- Crear unión entre el personal de la institución e inclusive sinergias como consecuencia de la búsqueda de una meta compartida.
- Provocar acción y darle sentido al esfuerzo de los colaboradores.

Si una institución no desarrolla una visión a futuro, corre el peligro de repetir las mismas fórmulas que en el pasado resultaron exitosas, en condiciones tan distintas como las marcadas por un mercado en plena apertura comercial. Algo que aún no entienden muchos directores es que "el éxito del pasado, puede ser su peor enemigo en el presente". Las reglas ya cambiaron, por lo que se requiere una visión diferente, que conduzca a una evolución positiva.

Para que dicha visión provoque acción, debe ser compartida por todo el personal que conforma la institución. En el término "compartida" radican algunos de los problemas de visión a futuro que impiden cumplir con el objetivo. Ahora bien, en organizaciones grandes es muy difícil que todo el personal participe en el desarrollo de la visión sin embargo, existe una estrategia que permite orientar a toda la institución al mismo fin: una vez que el grupo directivo desarrolle la visión global y la misión de la institución, las diferentes áreas o departamentos, deberán desarrollar las suyas propias, este concepto deberá repetirse en cascada hasta abarcar a cada uno de los miembros que forman parte de la institución. Para lo cual, se requiere estar conscientes del esfuerzo a realizar para cumplir con la visión y misión de cada una de las áreas y por lo tanto, con la de la institución.

4.3 LAS AUDITORIAS DE CALIDAD

Se ha hablado ya de los requerimientos de información y de investigación en un proceso de mejoramiento de la calidad educativa. Nos hemos referido en múltiples ocasiones a la necesidad de planear, de monitorear y de evaluar. En este capítulo ampliaremos estos últimos tres aspectos.

La búsqueda de la calidad se inicia, como ya decíamos, con la insatisfacción con el estado de cosas. En otras palabras, comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema. Este problema puede ser de dos tipos, o de la combinación de los dos: una preocupación por los resultados deficientes que la escuela está produciendo, o una preocupación por los procesos deficientes que la escuela está desarrollando. Como es obvio, ambos están vinculados.

El reconocimiento de un problema puede, a su vez, proceder de varias fuentes. Puede proceder, y muchas veces así sucede, de las quejas que la escuela recibe por parte de sus beneficiarios: las escuelas que reciben a sus egresados, los padres de familia, los propios alumnos, la comunidad. En este caso, son los beneficiarios quienes se encuentran insatisfechos con el estado de cosas. Puede proceder también de las críticas emanadas del propio personal que labora en la escuela. En este caso, un miembro del equipo, o varios, se encuentran insatisfechos con el estado de las cosas. O puede proceder de la dirección, propiciado por el convencimiento de que las cosas pueden ser mejores.

Si este último es el caso, el proceso generalmente es más sencillo. El director tiene una idea de cómo deben ser las cosas mejores. Lo que procede es que esa

idea se convierta en plan. Quizás lo más difícil en este caso es que el equipo de docentes reconozca también el problema y esté dispuesto a colaborar para convertir la idea en plan.

De no ser éste el caso, el proceso es un poco más complicado. Las quejas y las críticas, que no vienen del director, tienen que pasar a convertirse en una preocupación central del director. Una vez que reconozca el problema, debe convencerse de que las cosas pueden ser mejores, y de ese convencimiento debe emanar una idea capaz de ser convertida en plan. Como decíamos en el capítulo VI, si el director no hace suya la necesidad de cambiar, no es posible —o al menos es mucho más difícil— iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad.

Pero supongamos que el director se involucra en el problema en el problema y genera una o varias ideas de cómo las cosas puede ser mejores. Esa idea se tiene que convertir en plan. Por eso, la planificación es un aspecto importantísimo en los procesos de mejoramiento de la calidad.

Para que una idea se convierta en plan, como ya lo hemos indicado, es necesario conocer bien el problema, sus causas, y sus posibles soluciones. No profundizaremos requeridas por este proceso. Hablemos ahora de las características del plan.

1. El plan debe elaborarse en equipo.

Las personas que conducen los procesos escolares son las responsables, en última instancia, del mejoramiento de la calidad, pues la calidad se encuentra en el proceso. Esto significa que son ellas quienes, en conjunto, tiene que

desarrollar el plan, esto implica que el director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo de docentes en el inicio de una empresa colectiva que, como ya decíamos, una vez iniciada no tendrá fin.

2. El plan debe comenzar por estabilizar los procesos, o por definir la estabilidad existente.

El primer paso en un proceso de mejoramiento de la calidad es estabilizar los procesos. Esto significa descubrir qué se hace y que se logra generalmente. Sólo así se podrá saber si hay personas que se encuentra fuera del sistema, por abajo o por arriba de sus niveles de calidad y de logro. Si es así, es necesario.

a) Precisar las normas mínimas.

b) Proporcionar los elementos para que todo el personal pueda cumplir estas normas mínimas (por ejemplo, brindar formación cuando hay problema de incapacidad para lograrlo, o resolverlo el problema de transporte a un maestro que siempre llega tarde por no poderlo resolver por sí mismo).

c) Establecer, entre todos, sanciones claras para el incumplimiento de las normas mínimas.

De esta forma, se arrancará a partir de un proceso estandarizado. Se comienza con un plan de mantenimiento que puede y debe elaborarse e implantarse en el corto plazo

3. Diseñar los resultados deseados.

El siguiente paso consiste en definir qué resultados queremos lograr. En otras

palabras, debemos definir los resultados de aprendizaje que esperamos alcanzar con nuestros egresados y con quienes terminan cada uno de los grados de la escuela, o bien cada una de las materias en los grados.

Estamos ya en un proceso de mejoramiento. Es importante que en este proceso de mejoramiento, nos fijemos metas realista, no utópicas ni idealistas. Ya habrá ocasión, en futuros ciclos del proceso de mejoramiento de la calidad, de proponemos estándares más elevados. Pero si comenzamos con metas demasiado lejanas de las que actualmente estamos en capacidad de lograr, corremos el riesgo de provocar frustración y de que el proceso se interrumpa.

4. El plan debe privilegiar los procesos de prevención del problema.

Cuando realizamos la investigación, obtuvimos información e interpretación acerca de las causas del problema que nos ocupa. Generalmente, un problema como el de deficientes logros de aprendizaje no tiene una sola causa, de manera que el plan pueda proponerse atacarlas. Sólo atacando las causas se previenen los problemas. Y sólo previniéndolos se resuelven de raíz. Es inclusive recomendable que un primer plan no se proponga, de inicio, combatir todas las causas. Pero sí la o las más importantes.

5. El plan debe privilegiar la disminución de las variaciones por encima de la elevación del promedio.

De nada serviría, para propósito de satisfacer las necesidades de nuestro beneficiarios, que en lugar de producir treinta egresados mediocres, fuéramos capaces de producir tres egresados de excelencia, veinte egresados mediocres y siete egresados pobres. Sin duda, nuestros promedios mejorarían, pero

estaríamos incurriendo en una falta de equidad y, en última instancia, atentando contra la justicia. Es más importante proponernos lograr treinta egresados menos mediocres que antes. Nuevamente, ya habrá ocasión para irnos acercando a la meta de producir treinta egresados con excelencia. A la postre, de eso se trata. Pero tenemos que hacerlo gradualmente.

El ejemplo de una fábrica es sin duda chocante, pero muy claro. Una fábrica pierde cada vez que produce un artículo defectuoso. Lo tiene que desechar, o tiempo que mandarlo nuevamente a la línea de producción, donde los procesos se duplican, porque hay primero que corregir el defecto y luego volverlo a armar. Lo que pretende una fábrica es producir con la menor variación posible, logrando un estándar de calidad parejo en todos sus artículos. Si logra este estándar

6. El plan requiere programas más precisos.

Es aquí donde intervienen pequeños equipos de trabajo, o lo que se ha denominado "círculos de calidad". Se trata de repetir, en menor escala, el proceso anterior, en aquellos aspectos específicos que involucran de manera especial a ciertos miembros de la planta de personal, de los alumnos o de los padres de familia.

Por ejemplo. El plan global, en el que participan todos y que coordina el director, se propone abatir el rezago escolar. En la investigación se identifican las causas: algunas de ellas se encuentran en la forma en que normalmente se conducen las clases, otras en características específicas de algunas familias que provocan un excesivo ausentismo de sus hijos, otras más en los problemas de

disciplina dentro del aula.

En el caso de una escuela secundaria. Puede resultar conveniente que se formen varios equipos de maestros, por disciplinas o áreas de aprendizaje, de manera que establezcan un programa específico de estrategia de enseñanza que vayan previniendo el rezago y que permitan brindar atención especial a los alumnos que se atrasen. Quizás se decida que un equipo se proponga establecer un diálogo con los padres de familia de los alumnos que se ausentan, de manera que se puedan prevenir este ausentismo. En un equipo con este propósito, pueden participar padres de familia. Puede resultar interesante un equipo constituido por maestros y alumnos que se proponga elaborar reglamentos internos al aula, que después se sometan a la discusión y a la aprobación democrática del conjunto de los alumnos de un grupo, con el fin de prevenir los problemas de disciplina. Estos equipos se proponen atacar alguna de las causas del problema global que pretende resolver el plan, desde sus ámbitos de interés y de trabajo específicos.

El plan, así como los programas de trabajo de los equipos o círculos de calidad, deben traducirse en nuevas prácticas, que deberán definirse con claridad de manera que sean entendidas por todos. Las prácticas se refieren a los procesos y actúan, en última instancia, sobre las relaciones.

Puesto que un plan puede pretender modificar procesos, es necesario que las prácticas consideradas necesarias para modificarlos se revisen en forma permanente por parte del propio equipo que las definió. A esta revisión continua se le llama monitoreo, a diferencia de la evaluación, que revisa los resultados.

El monitoreo se refiere a la actuación de las personas en sus prácticas cotidianas. Puesto que, finalmente, todos somos responsables del objetivo planteado, la revisión de la actuación compete también a todos. Cambiar las prácticas no es fácil. Existen obstáculos y problemas que a simple vista no es posible imaginar antes de intentar el cambio. Se descubrirá que se necesitan apoyos específicos para poder transformar la práctica en el sentido deseado. En muchos casos, se hace necesaria una mejor formación para poder llevar a cabo las modificaciones acordadas. Sin embargo, si no existe el espacio para discutir estos problemas y la voluntad de encontrar, entre todos, la solución, se corre el riesgo de que el proceso de mejoramiento se abandone, y de provocar frustración entre quienes lo intentaron.

Por eso, el monitoreo también es trabajo grupal. Para monitorear se requieren determinados criterios, puesto que el objeto del monitoreo son las prácticas y los procesos, los criterios son, fundamentalmente, de naturaleza cualitativa. Se refieren a los esfuerzos de las personas, a sus actitudes, a su constancia, a su capacidad de crítica y autocrítica, a su creatividad para hacer sugerencias en cuanto a enfrentar obstáculos no previstos. Estos criterios de carácter cualitativo, pueden traducirse en indicadores precisos, también de carácter cualitativo. Así, por ejemplo, el esfuerzo puede calibrarse en la medida en que los docentes estén elaborando de manera más consistente, planes de clase en los que se introduzcan modificaciones en el procedimiento de enseñanza que vayan en el sentido de evitar el atraso escolar. Si en efecto se están presentando avances en los criterios anteriores, se puede tener la certeza de que se transita por el camino que conduce a la transformación de las prácticas. Si en cambio, se descubren problemas en cualquiera de estos criterios, es necesario, conocer nuevamente sus causas y procurar resolverlas de raíz.

Ahora bien, en un proceso de monitoreo y en relación con el plan global, es sumamente importante no perder de vista el objetivo último, que se refiere a la satisfacción de las necesidades del beneficio de la acción educativa. Esto significa que, a lo largo de todo el proceso, es esencial fortalecer el diálogo con los beneficiarios: alumnos, padres de familia y escuelas, es decir, la comunidad en su conjunto. Este diálogo proporcionará insumos importantes en el intento de modificar las prácticas escolares y lo que es más importante, ayudará a tener presente el objetivo hacia fuera, que es lo que motiva originalmente el proceso y lo que le da fortaleza al propósito. El rol del director aquí, es esencial, pero el diálogo con los beneficiarios es función de todos.

Lo anterior debe hacerse en cada pequeño equipo o círculo de calidad, y respecto del plan global. Sin embargo, no puede olvidarse que la comunicación entre estos equipos es esencial para poder cerrar el círculo del verdadero monitoreo. Estimular la comunicación y socializarla es una de las más importantes responsabilidades del director.

4.4 LA EDUCACIÓN PARTICIPATIVA

Hasta este punto, daría la impresión de que el tema de tesis se ha centrado en la Administración de Empresas, sin embargo, no es así, en tanto que se supere la visión arcaica de que la escuela es sólo la extensión en la comunidad de las decisiones centralizadas en el terreno educativo. La escuela es en la actualidad una organización si no autónoma, totalmente, en el aspecto teórico sí con problemas particularizados, los cuales deben ser resueltos por los miembros de la comunidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

escolar.

Señala Sylvia Schmelks que "...El objetivo externo del quehacer educativo y los que le dan sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida – actual y futura- de los educadores, y de esta manera, a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad."¹¹⁵

Existe una nueva concepción de la escuela, es una empresa (algo que se emprende) comunitaria, una organización en la cual existe una amplia correlación e interrelación entre los beneficiarios de la educación: alumno, exalumno, padres de familia, escuela que recibe a los egresados, la empresa que los emplea, la comunidad en la que vive el alumno y en general la sociedad, además, de las autoridades del plantel y el personal docente.

Es necesario subrayar que el sistema educativo en los países latinoamericanos ha avanzado considerablemente en su capacidad de ampliar la cobertura del sistema, de asegurar la oferta de escuelas, aulas y maestros, sin que hayan existido avances en el terreno de la calidad del proceso educativo, definitivamente han aumentado los alumnos pero cualitativamente la educación se deteriora.

La Declaración Mundial de Educación para Todos, realizada por la Organización de las Naciones Unidas en 1990, establece en su artículo 1° que:

"Cada persona –niño, joven, adulto- deberá poder contar con posibilidades educativas para establecer sus necesidades de aprendizaje básico [...] para que

¹¹⁵ Schmelks, Sylvia; *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*; SEP, México, 1995, p. 21.

los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo...¹¹⁶

Como expresa Sylvia Schmelkes "...no podemos aspirar a lograr lo anterior, exclusivamente a través de medidas de política educativa diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas."¹¹⁷

Ahora bien, la explicación verdadera no es en la práctica, el conjunto de señalamientos centralizados, sino lo que ocurre en el interior de cada salón de clases, en cada plantel escolar. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboren, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. Solo será posible mejorar el nivel de calidad de la educación, en la medida en que se generen, desde cada plantel educativo de manera participativa y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados óptimos en la educación ofrecida a sus alumnos, en el contexto de las condiciones específicas de la comunidad a la que presta sus servicios.

En esto subyace la importancia de que los logros obtenidos en otras áreas del conocimiento, como lo es la Administración, sean aplicados a la educación. Las fases del proceso administrativo que en subcapítulos anteriores se desarrollaron, esto es, la planeación organización, ejecución u operación y control, deben ser responsabilidad de toda la comunidad educativa de los planteles, y en su condición, debe existir una abierta y decisiva participación comunitaria, la cual inobjetablemente

¹¹⁶ Declaración Mundial sobre Educación para Todos; ONU, Tailandia, 1990, Art. 1º

¹¹⁷ Schmelkes, Sylvia; op. cit. p. 13.

puede darse mediante los consejos técnicos.

Mejorar la calidad de la educación implica tomar prestadas las nociones fundamentales de la filosofía de la calidad total de la ciencia administrativa, la cual ha mostrado su capacidad de revolucionar la calidad de la producción y de los servicios de empresas y organizaciones que a nivel internacional, la han adoptado.

La escuela por lo tanto, debe verse como una organización o empresa prestadora de servicios, en el caso de la materia de tesis, del servicio educativo preescolar. La escuela no se encuentra aislada, depende de un sistema educativo más amplio y de este sistema educativo recibe recursos y apoyo, pero también, contradictoriamente, sus restricciones y limitaciones.

Sin embargo, retomando las ideas de Abraham H. Maslow, existe el convencimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano, y que, es este deseo, el impulso fundamental y central de todo proceso de mejoramiento cualitativo, se concluye así, que es mucho lo que se puede hacer desde el propio plantel escolar, por mejorar, significativamente, la calidad de lo que actualmente se hace y de lo que se logre en educación.

Respecto a la interacción escuela-comunidad, conviene enfatizar que en el medio se considera natural que las escuelas se aislen de la comunidad en la que trabajan. Es decir, las reuniones con los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los reglamentos. Se solicita la participación de los mismos cuando se requiere algún apoyo material o financiero, pero rara vez para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus hijos. El personal en general conoce poco los

problemas de la comunidad en la que labora, y menos aún, los problemas específicos de las familias de sus alumnos. Se tiende a culpar a los padres de los problemas de aprendizaje de los niños, pero pocas veces se realiza un intento por acercarse a ellos para entender mejor esos problemas y para solicitar su colaboración. Y sin embargo, las experiencias de las escuelas que se proponen interactuar de manera más cercana con la comunidad y con los padres de familia, han demostrado que los alumnos aprenden mucho más y los beneficiarios se encuentran mucho más satisfechos. Por lo tanto, éste, es otro aspecto que debe ser analizado en la realidad específica.

De esta forma, el primer reto de la búsqueda de calidad desde el plantel y respecto al contexto específico en que está ubicado, es el de lograr adaptar la escuela a las condiciones de vida reales de las familias, a fin de hacerla cultural y económicamente más accesible y más atractiva. Por tanto, el segundo reto de la búsqueda de la calidad en este sentido, es hacer del contexto —la comunidad y de los padres de familia— un interlocutor más claramente exigente de los derechos que le corresponden en la educación de sus hijos, pero a la vez, cada día más comprometido y corresponsable con esta búsqueda de la calidad.

Uno de los procesos más importantes es el del diseño. La calidad comienza con el diseño mismo del proceso educativo. Esto significa que desde que se define qué aprendizajes se pretende lograr y cómo lograrlo, desde que se define el tipo de egresado que se quiere producir, así como los aprendizajes que se propone que obtenga todo alumno que termina cada grado, o el grupo de alumnos en su conjunto, se está introduciendo calidad, es decir, se establecen parámetros que permitirán realizar un seguimiento de los alcances con la finalidad de que exista una

retroalimentación permanente del sistema.

Otro de los procesos esenciales es el de enseñanza. Nuevamente, el proceso de enseñanza es, en el fondo, un proceso de relaciones: maestro-alumno, alumno-maestro. En la medida en que se mejore esta relación, que se logre elaborar estrategias de enseñanza que hagan posible el aprendizaje a través de las mismas, se estará incorporando la calidad al proceso.

El tercer proceso central es el de la relación escuela-comunidad y maestros-padres de familia. En la medida en que estas relaciones se fortalezcan y se pueda lograr una mayor participación de la comunidad y padres de familia en el proceso educativo mismo, y no únicamente en los aspectos materiales de la escuela, se estará mejorando la calidad.

Para que los procesos mejoren, se requiere el cumplimiento de una función estimulante y de apoyo por parte del director de la escuela. Cuidar y mejorar los procesos significa, entre otras cosas, orientar los esfuerzos hacia las personas, estimularlas y apoyarlas, retroalimentarlas en forma continua, propiciar el trabajo en equipo, atender los detalles, ser flexible y adaptable.

Una de las grandes ventajas de esta filosofía de la calidad, orientada a los procesos y por lo tanto a las relaciones y a las personas, es que no requiere de mayores recursos o de mejor tecnología. Requiere en cambio, como ya se mencionó, una transformación de las actitudes de las personas de quienes depende la calidad.

FIGURA 2.
Estructura Organizacional de una Escuela

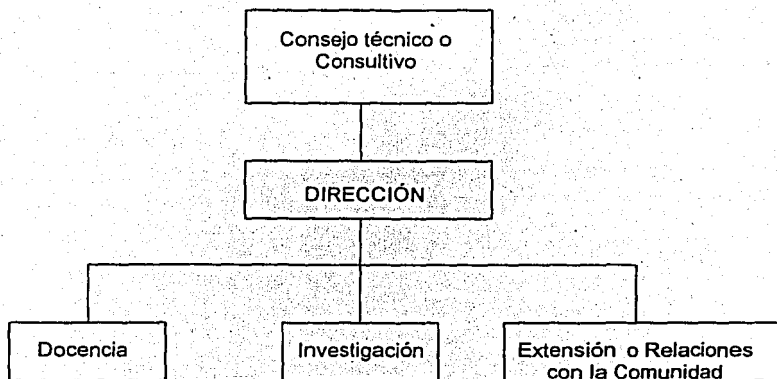


FIGURA 3.

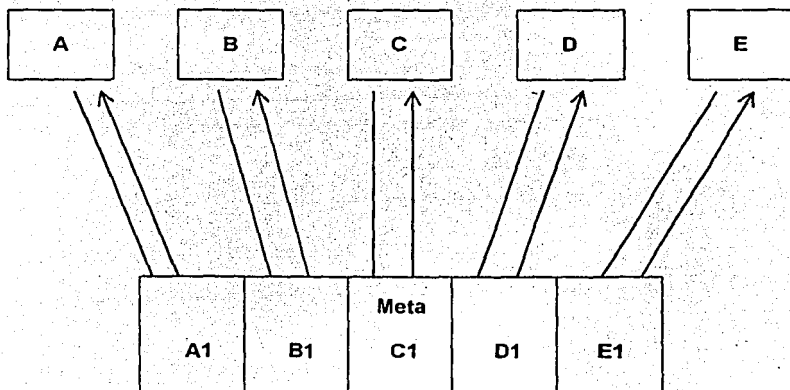


FIGURA 4.

Generalidades sobre el comportamiento de grupo.

1. El propósito que hace que se forme el grupo influye e las acciones del mismo.
2. El comportamiento del grupo, tiende a ser más tradicional, más emocional que el comportamiento individual. La acción de un grupo es por lo general de unificación u oposición.
3. Algunos grupos tienen poca cohesión; sus miembros van a la deriva y existe poca estabilidad. Otros grupos tienen una elevada cohesión y reciben e apoyo fuerte y continuo de la mayoría de sus miembros.
4. La presión para conformarse a las opiniones del grupo aumenta y es más efectiva en el grupo de alta cohesión que en el de baja cohesión.
5. Típicamente, cuando se presentan diferencias en un grupo, algunos miembros estarán estratégicamente a favor y otros en contra, pero la gran mayoría sostendrá una opinión conciliadora; esto es, estarán "en medio de la pelea".
6. Los extremistas que rehusan conformarse a un grupo de alta cohesión son finalmente eliminados de éste. Inicialmente, se hacen esfuerzos para convencer a los extremistas, pero al no lograrlo se rechaza a los que no están de acuerdo.
7. En lo general, los miembros del grupo que más se esfuerzan en influir en otros miembros, son los más dispuestos a aceptar opiniones de otros.

4.5 LA EVALUACIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO

El proceso se monitorea. Los resultados se evalúan. Volviendo al ejemplo, el resultado esperado del plan es el de abatir el rezago escolar. Para ello, se ponen en práctica una serie de modificaciones en los procesos que, por considerarlos causa del rezago escolar, se supone afectan los resultados. Cuando ha transcurrido un tiempo suficiente, después de haber modificado las prácticas, se evalúan. En este caso, lo que se evalúa, es la forma en que se distribuye el aprendizaje logrado. Lo que se pretende encontrar es que son menos los alumnos que estén por debajo de

los niveles del logro de aprendizaje trazados, y que a la vez no haya disminuido el nivel promedio del logro anterior, mejor aun si este aumentó. Esto significa medir, comparativamente, con los datos que se tenían al inicio del proceso el aprendizaje de los alumnos. Pero también significa analizar su distribución y compararla con la anterior, para poder constatar que, la variación ha disminuido y el rezago se ha abatido.

En educación, la evaluación es una práctica común. El problema es que sólo se evalúa, no se monitorea. La evaluación sin monitoreo no permite mejorar la calidad, solamente constatar su presencia o ausencia. La clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluación es incapaz de mejorar la calidad de los procesos.

La evaluación es importante, pero sólo es útil para mejorar cuando se la combina con el monitoreo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, se evalúa con el resultado, pero no por el resultado. No es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final medido a través de pruebas de aprendizaje. Hay que considerar los pasos se han de seguir para mejorar estos resultados. Se trata de verificar por medio de los resultados y no verificar los resultados mismos, para constatar cómo está operando el proceso. Si no es así, se estará hablando simplemente de inspección. Lo más importante es el control de los procesos, a fin de que los alumnos puedan pasar sin tropiezos por ellos. La evaluación permite verificar si los procesos modificados contribuyeron o no, al logro de mejores resultados.

Una vez demostrado que los procesos desencadenados en efecto, han tenido los resultados esperados, es necesario estandarizarlos. Se trata de establecer, con claridad los nuevos niveles de comportamiento con el fin de evitar la recurrencia a las situaciones anteriores. De esta forma, al director le corresponde revisar las normas directivas y reglamentos, de manera tal, que lo que se hizo quede plasmado en nuevas reglas y comportamientos escolares. Esto permitirá vigilar en equipo, el cumplimiento de las normas.

Pero con todo ello, apenas se estará en condiciones de iniciar un nuevo proceso de mejoramiento, en el que el ciclo anterior se repite, pero a partir de un nuevo nivel de desempeño y con procesos mejorados. De esta forma, se estará aplicando el ciclo PHRA de la calidad total: planificar-hacer-revisar-actuar.

Planificar. Significa planes de mejoramiento en las prácticas actuales a partir de datos sólidos.

Hacer. Significa la aplicación del plan.

Revisar. Significa ver si se ha producido la mejora deseada.

Actuar. Significa prevenir la recurrencia o institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse.¹¹⁸

¹¹⁸ Masaaki Imai Kaizen, *La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*; Compañía Editorial Continental, México, 1989.

El proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema, debe generar ideas sobre cómo resolverlo.

Estas ideas se deben convertir en plan, pero un plan que se oriente al mejoramiento de la calidad, el cual tiene varias condiciones:

El sistema educativo en los países latinoamericanos ha avanzado de manera considerable en su capacidad mostrada de ampliar la cobertura del sistema educativo, de asegurar la oferta de escuelas, aulas y maestros. Con ello, ha crecido la matrícula, disminuido el analfabetismo y aumentado la escolaridad promedio de la población.

Sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en el terreno de la *calidad de los aprendizajes* adquiridos en la escuela y con grandes desigualdades entre las regiones y en el interior de las mismas. La crisis de los últimos años y la consecuente disminución real de los recursos destinados a la educación, provocó una dinámica en la que, si bien en términos cuantitativos el sistema educativo se mantiene e incluso crece, *cualitativamente* la educación se deteriora. De continuar este proceso, el sistema educativo estará lejos de cumplir su contenido: *formar seres humanos de calidad*.

Estos resultados conducen a plantear la necesidad de analizar el problema de otro modo. No es posible seguir haciendo más de los mismo, si se quiere combatir el problema de la *deficiente calidad de la educación* que imparten las escuelas mexicanas.

En un trabajo reciente elaborado en forma conjunta por la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) y la UNESCO, se señala lo siguiente:

"Se ha llegado al término de un proceso educativo mediante el cual se han obtenido abundantes logros cuantitativos a expensas de menoscabar la *eficiencia, la calidad y la equidad*. Pasar de este sistema a otro que *privilegie la calidad* y su efectiva difusión a todos los niveles de la sociedad, así como las sinergias entre los distintos procesos de difusión y de generación del conocimiento y entre ellos la economía, constituye la gran tarea de América Latina para el Próximo decenio."¹¹⁹

La calidad que debe buscarse como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes. Como lo establece la Declaración Mundial de Educación para Todos:

"Cada persona -niño, joven o adulto- deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (lectura y escritura, expresión oral, cálculo, solución de problemas) como los contenidos mismos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir,

¹¹⁹ Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad; CEPAL-UNESCO, Chile, 1992, p.49.

desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo...¹²⁰

No se puede aspirar a lograr lo anterior exclusivamente a través de medidas de política educativa diseñada a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas. La historia del desarrollo y expansión de la educación básica en las décadas recientes ha mostrado que dichas medidas, sin bien impulsan el crecimiento del sistema, son incapaces de asegurar calidad de manera equitativa en las diversas escuelas del país. Ello es así porque la educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada sala de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. Por eso, la calidad de la educación sólo podrá mejorarse, en forma real, en la medida en que se genere desde cada plantel educativo, de manera participativa y compartida, las condiciones que este plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos, en las condiciones específicas de la comunidad concentrada a la que presta sus servicios.

La escuela —el plantel escolar— es una organización prestadora de servicios: en este caso, del servicio educativo básico, la escuela no se encuentra aislada, depende de un sistema educativo más amplio y desde sistema educativo consigue recursos y apoyos, pero también constreñimientos y limitaciones. No obstante, existe el convencimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano y que es este deseo de mejorar está presente en todo ser humano y que es este

¹²⁰ Declaración Mundial sobre Educación para Todos; ONU, Tailandia, 1990, Art. 1°

deseo de mejorar el impulso fundamental de todo proceso de mejoramiento cualitativo. Por lo tanto, es mucho lo que se puede hacer desde el propio plantel escolar por mejorar, significativamente, la calidad de lo que se hace y de lo que se logre en educación.

Lo anterior requiere fundamentalmente del convencimiento y de la voluntad de cambiar. No se trata, según indica la filosofía de la calidad total, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación de los directores, de los maestros y de otros agentes que participen en el proceso, para la satisfacción de los beneficiarios de la acción educativa. Como cita Granados Chapa:

"La falta de calidad, la calidad insuficiente, es un problema social. Su práctica cotidiana genera un consumidor, es decir una persona, es decir un ciudadano, o suspicaz o sumiso. La falta de calidad engendra la falta de calidad. Contiene un potencial subversivo, de verdadera disolución social, puesto que propicia el cinismo y frustración colectiva, la simulación de todos contra todos."¹²¹

Y requiere, en contraparte, la convicción de que de cada uno depende la lucha contra este problema social, en la medida en que se sea capaz de iniciar y participar activamente en un proceso dinámico, sostenido y sistemático: "...para mejorar a las organizaciones, para desarrollar a las personas que trabajan en ellas y para propiciar una mejor calidad de vida para toda la sociedad."¹²²

¹²¹ Peón Escalante, Joaquín; *op. cit.*, p. 54.

¹²² Granados Chapa, Miguel Angel; *Memorias del II Congreso Internacional de Calidad Total*; Fundameca, México, 1991, p. 36.

La actividad educativa no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta. Es el objetivo externo de la educación le da significado a toda la empresa que educa.

Lo anterior puede parecer una obviedad. Sin embargo, en el operar cotidiano de las escuelas, es una obviedad que parece olvidarse. De esta forma, en ocasiones se le da más importancia a los objetivos hacia adentro de la educación que a los objetivos hacia fuera. Así, importa más organizar las actividades de la manera que los alumnos sean capaces de pasar un examen, de cumplir con los requisitos que exige transitar al grado o al nivel siguiente, de cumplir con las normas y los reglamentos de la escuela, que el verdadero para qué de todo lo anterior. Al perderlo de vista, muchas veces sucede que se educa más para la escuela que para la vida; que se sirve mejor al aparato educativo que a la sociedad más amplia.¹²³

No es esta la intención del curriculum no de la organización escolar. En el origen de todo programa educativo, de toda normatividad educativa, se encuentra la preocupación por el logro de la función social que se le otorga al sistema educativo y por tanto a cada escuela.

Sin embargo, en ocasiones es difícil precisar qué se espera de la educación. De hecho, es complejo identificar qué tipo de aporte es posible pedir a la escuela. A lo largo de la historia de la educación, a los sistemas educativos se les ha pedido mucho, quizás demasiadas cosas. Muchas de ellas resultan totalmente alejadas de su quehacer específico. Otras, las más, no dependen sólo de los sistemas educativos, sino de muchos otros factores que están fuera de su alcance.

¹²³ Schmelkes, Sylvia, op. cit., p. 17.

Por ejemplo, de los sistemas educativos se han esperado aportes significativos en torno a objetivos como los siguientes:

- Crear identidad nacional
- Mejorar el bienestar de la población y su calidad de vida
- Propiciar la movilidad social
- Mejorar las oportunidades de empleo de sus egresados
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas
- Formar ciudadanos democráticos
- Extender la cultura universal
- Formar a los alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en la que vive
- Formar personas críticas y creativas
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas
- Formar personas aptas para seguir estudiando

En el mismo sentido, aunque desde una perspectiva crítica de la función reproductora y legitimadora de la escuela, se le ha atribuido a la misma, entre otras, la capacidad de:

- Inculcar la ideología dominante (y asegura de este modo la reproducción de las relaciones de producción).
- Seleccionar a quienes podrán proseguir su curso por el sistema educativo y llegar a formar parte de la clase dominante y a quienes deberán pasar a las filas de los dominados.

- Lograr la legitimación de las diferencias sociales en una sociedad determinada mediante el argumento del "logro" educativo.
- Dar a la mano de obra la capacitación que el aparato productivo necesita para generar riqueza.
- Debe elaborarse en equipo.
- Debe comenzar por estabilizar los procesos actuales.
- Debe diseñar los resultados esperados.
- Privilegia los procesos que previenen el problema.
- Se preocupa sobre todo disminuir las variaciones.

El plan de la escuela tiene que estar apoyado por programas más precisos, que surgen de los círculos de calidad o de pequeños equipos de personas, unidas por afinidad de áreas de trabajo o de intereses. En estos círculos pueden participar alumnos y padres de familia.

Uno de los pasos más importantes en un proceso de mejoramiento de la calidad es el monitoreo de los procesos. Monitorear significa revisar que los procesos estén cambiando. El monitoreo también debe hacer en grupo.

Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que evaluar. Pero evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La evaluación, por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran.

Una vez constatados los mejores resultados, se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo: planificar-hacer-revisar-actuar.

La autora de tesis comparte con el documento de CEPAL-UNESCO, le concepto de que los cambios institucionales son prioritarios y que es necesario descubrir y experimentar nuevas formas de organización y de gestión a las acciones educativas.

Es oportuno mencionar que al realizarse la evaluación de la calidad en el proceso educativo habrán de considerarse algunos de los métodos más novedosos de la administración de empresas, los cuales se mencionan en el punto que precede.

4.6 METODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Existen en la Administración de Empresas algunos métodos que se han puesto de moda en los últimos años; mediante los cuales, es factible evaluar la calidad en el servicio a través de la satisfacción de los clientes, entre los más novedosos se encuentran:

- a) **Mistery Shoper**
- b) **Registros observacionales**
- c) **Encuestas de opinión**
- d) **Telemarketing**

Mistery Shoper. Este método en realidad es una seudoinvención no tan afortunada de los agentes de ventas estadounidenses, quienes a partir de pláticas informales con los clientes de las diferentes empresas, consideran que desentrañan

el misterio que conduce a los clientes a adquirir cierto bien o servicio; no existe en realidad una estructura sistematizada basada en los lineamientos establecidos por las normas internacionales de control de calidad.

Registros observacionales: Como su nombre lo indica se parte de simples observaciones habitualmente subjetivas para determinar los rubros de calidad que influyen en el cliente para la adquisición de un bien o un servicio.

Encuestas de opinión: Se emplea una metodología similar al punto descrito en primer término, aunque el escenario en que se aplica es externo a la empresa (en ocasiones, puerta por puerta). Este es uno de los métodos más socorridos para los estudios de mercadotecnia. Aunque no necesariamente aporta los elementos que permitan demostrar sus bondades con relación a la evaluación de la calidad.

Telemarketing: Entre los rasgos distintivos de la sociedad contemporánea del consumismo se encuentra esta nueva tendencia: las ventas a distancia a través de diferentes medios de comunicación masiva (radio, teléfono y televisión). El Telemarketing cuyo término, cuando menos en México implica una aberración, no ha tenido gran éxito, debido a que en este tipo de ventas no existe propiamente una comunicación interactiva, por lo que un alto porcentaje de los compradores resulta engañado, mediante una publicidad que pondera cualidades y características inexistentes en los productos o en los servicios, cuyo único objetivo es inducir al consumismo.

Al analizar estos métodos, la autora de tesis, logró establecer algunas cuestiones positivas, para concluir que en términos generales, existen seis pasos

que conducen hacia la calidad en el servicio y evidentemente a la satisfacción de los clientes, tales pasos son:

I. ¿QUÉ ES LO QUE USTED HACE?

Identificar el producto que se fabrica o el servicio que se provee.

II. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO SU TRABAJO?

Identificar a los clientes para su producto o servicio, y determinar lo que ellos consideran importante.

III. ¿QUÉ REQUIERE PARA LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO?

Identificar las necesidades (para proveer el producto o servicio, de forma que satisfaga al cliente).

IV. ¿CÓMO REALIZA SU TRABAJO?

Definir el proceso para realizar el trabajo (necesario para proveer el producto o servicio en forma satisfactoria para el cliente).

V. ¿CÓMO PUEDE MEJORAR SU TRABAJO?

Probar el proceso en busca de errores y eliminar esfuerzo inútil.

VI. ¿QUÉ TAN PERFECTO SE ESTA REALIZANDO EL TRABAJO DIRIGIDO AL CLIENTE?

Asegurese de mejorar continuamente, a través de medir, analizar y controlar el proceso.¹²⁴

¹²⁴ Centro para la Calidad Total y la Competitividad; op cit. , p.105.

CONCLUSIONES

Retomando la hipótesis que diera origen a este trabajo de tesis, la cuál establecía que:

“A partir de la implantación de las teorías de calidad total utilizadas por la Administración de Empresas al proceso educativo, es factible el mejoramiento de la Educación Nacional y la agilitación de la participación de la comunidad escolar desde los planteles educativos.”

Al concluir el trabajo de investigación se puede afirmar que dicha hipótesis resultó positiva conforme a las siguientes consideraciones:

1. La finalidad externa del quehacer educativo y lo que le da sentido al mismo es la contribución al mejoramiento de la calidad de vida —actual y futura— a promesas de desarrollo de la sociedad. Si se dice que un proceso de mejoramiento de la calidad se caracteriza por ubicar como centro al beneficiario, cuando se habla de educación se debe situar como centro a todas las beneficencias, es decir: el alumno de hoy; es el mismo alumno mañana; los padres de familia; la escuela que lo recibe como egresado; la persona u organización que le da empleo; la comunidad en que vive y la sociedad en que se desarrollará social, económica, cultural y políticamente.
2. La escuela no puede transformar la sociedad, pero sí puede contribuir a que la transformación sea de calidad, que se centre en la calidad de las personas, y que conduzca a una mejor calidad de vida. Para mejorar la calidad de la educación que ofrecemos en nuestra escuela, es importante

proponemos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios. El beneficiario es todo aquel que juzga sobre la calidad de nuestro servicio. Los principales beneficiarios de quehacer de una escuela son los alumnos (lo que son hoy y lo que serán mañana), los padres de familia, los niveles educativos subsecuentes, los empleadores, la comunidad y la sociedad más amplia. El maestro del grado inmediato superior es un beneficiario del quehacer del maestro del grado inmediato inferior, porque recibe a sus alumnos. Sin embargo, para tomar en cuenta tanto sus requerimientos como los de sus alumnos, el esfuerzo debe centrarse en evitar el rezago escolar, y no en seleccionar adecuadamente a los alumnos que reprobarán. La escuela debe definir su proceso de mejoramiento de la calidad priorizando lo que realmente aprenden los alumnos. En ello se sintetizan los requerimientos de los diversos beneficiarios de la escuela.

3. El principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas. La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso, hay que encontrar sus causas y combatirlas. Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en pocas palabras, una nueva cultura en la organización escolar.

Hay problemas que son comunes a muchas escuelas; la no inscripción, la deserción, la reprobación, el no aprendizaje, la falta de equidad. En otro orden, encontramos el deficiente ambiente de aprendizaje, la falta de disciplina, la escasez del tiempo destinado a la enseñanza, la poca relación entre la escuela y la comunidad, y la falta de fortaleza en las relaciones entre las personas que laboran en la escuela. Cada escuela debe analizar sus

problemas y sus causas. Para ello, requiere información. La escuela ha de concebirse a sí misma como generadora de información, y principalmente, como usuaria de la misma.

4. La calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo. La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda, de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Ello significa, primeramente, conocer y comprender sus exigencias y necesidades. Y en segundo lugar, implica establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que haga a éstos a la vez más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos. El salto cualitativo en educación se dará cuando el personal de cada establecimiento escolar, de cada plantel sea capaz de interactuar adecuadamente con su comunidad.
5. La calidad es un concepto relativo y dinámico. Por eso, un proceso de mejoramiento de la calidad no termina nunca, porque siempre es posible esforzarse por lograr mejores niveles de calidad. La constancia en el propósito de mejorar la calidad es un elemento sin el cual no es posible hablar de un movimiento hacia la calidad. El objetivo del mejoramiento de la calidad en una escuela es mejorar los aprendizajes reales de todos los alumnos, en función de las necesidades del beneficiario.

Para lograr mejores resultados -mayores niveles de aprendizaje efectivo en todos los alumnos- es necesario mejorar los procesos. Los procesos son fundamentalmente relaciones. Las tres relaciones más importantes en una escuela son: la relación entre las personas en el proceso de diseño del objetivo; la relación en el aula (maestro-alumno, alumno-alumno, alumno consigo mismo), y la relación con la comunidad. Mejorar la calidad del proceso significa orientar los esfuerzos hacia las personas.

6. Los resultados de una organización depende de las personas que trabajan en ella. Si se requiere mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible. La verdadera participación se da cuando hay equipos. El equipo vela por el objetivo común, no por los objetivos individuales. El equipo se complementa, se forma y se refuerza. Los equipos deben identificar el problema, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evitar que se vuelvan a presentar situaciones que conduzcan al proceso anterior, y buscar nuevas formas para lograr niveles a un mayores de resultados.

Todos los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo, o círculos de calidad. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos, y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela. La comunidad educativa no está compuesta sólo de maestros. En ella participan los alumnos, los padres de familia y la comunidad como un todo. Es altamente recomendable incorporar estos miembros a los esfuerzos colectivos por mejorar la calidad.

7. Sin afán de pretender ser reiterativa, creo conveniente recapitular, aunque ya se mencionó en el cuerpo de este trabajo, en que la complacencia es el por enemigo de la calidad. El punto de partida de todo proceso de mejoramiento de la calidad es la insatisfacción con un estado de cosas. Señalamos que uno de los aspectos claves de la filosofía de la calidad está en el convencimiento de que las personas tiene un impulso hacia el mejoramiento continuo.

Todo esto puede parecer muy bueno en teoría. Pero en la práctica cotidiana del mejoramiento, no exige actitudes que en la práctica tradicional de nuestras escuelas no están siempre presentes. Exige perder el miedo a decir lo que se piensa. Es muy probable que, al hacerlo, se incomoden otros. Cuando estos otros pueden tomar represalias, porque están en posición de autoridad, en muchas ocasiones el medio nos paraliza. Pero aunque no puedan tomar represalias desde la autoridad, a veces decir lo que se piensa nos distancia de los compañeros de trabajo, ocasiona problemas de relación, que es preferible evitar. Sin embargo, un proceso del mejoramiento de la calidad. La condición es que la crítica genere sugerencias, sea creativa y constructiva, y conduzca al mejoramiento.

8. Se debe evaluar la diversidad, no se trata de que todos piensen igual, ni de que todos vean las cosas de la misma manera. Por el contrario, la pluralidad de puntos de vista es lo que enriquece la posibilidad de encontrar soluciones. El reconocimiento de que esto es así, genera a su vez dos exigencias: la primera es la de un ambiente de libertad en el que el individuo pueda expresarse tal como es; la segunda es una actitud de respecto a las

9. La calidad implica relevancia lo más importante son los beneficiarios y todo lo que hace tiene como punto de referencia la satisfacción de sus necesidades. Pero justamente por la importancia que tiene este postulado básico de la filosofía de la calidad parece importante hacer una referencia adicional a este punto.

El beneficio es la referencia obligada de todo proceso de mejoramiento de la calidad. Es lo que motiva el plan. El plan, además está concebido a partir de las ideas sobre cómo atenderlo mejor. Sin embargo, en el quehacer educativo cotidiano, y en lo que corresponde a todos los docentes, este postulado fundamental se traduce en la palabra relevancia.

Algunos estudios son muy claros en señalar que la falta de relevancia de los aprendizajes que ofrece la escuela explican buena parte de su falta de calidad. Existe inclusive el temor de que la educación básica se haya convertido en un ritual no relacionado con la vida del alumno o de la sociedad en la que vive.

Sin embargo, la relevancia no se puede entender como la entrega de un conjunto de datos "relevantes" a los alumnos, en el sentido de que dichos datos sean cercanos a lo que ellos experimentan en su vida cotidiana fuera de la escuela. Lo verdaderamente relevante es la habilidad para comprender la lengua escrita y para expresarse por escrito, para razonar, para resolver problema, para analizar, para evaluar opciones y allegarse información. Esto implica poner un énfasis mayor sobre las habilidades que sobre los conocimientos. Las habilidades sin embargo, sí pueden desarrollarse a partir

de contenidos que privilegien aquello en que los alumnos se interesan de manera especial.

10. En el caso de las empresas que producen bienes y servicios para ganar mercados y mejorar sus utilidades, los movimientos hacia la calidad no son algo que se comparta, porque entre ellas la regla del juego es la competencia. Pero cuando se habla de educación, el mejoramiento de la calidad no es para que la escuela sea la única, sino para que todas sean mejores.

Lo anterior significa que se tiene la obligación de compartir con maestros, superiores y autoridades educativas, los logros y las formas en que se han obtenido. En educación, la verdadera medida de la calidad se encuentra en la extensión del movimiento a otras escuelas de la región, a otras regiones, al sistema educativo como un todo. Si se logra esto, estaremos propiciando una transformación del sistema educativo que, en lugar de hacerse de arriba hacia abajo, desde la planificación educativa tradicional, estará siendo impulsada desde la base hacia la cúspide.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. Igor; **Corporate Strategy**; McGraw-Hill, EE.UU., 1965.
- Arguín, Gerard; **La Planeación Estratégica en la Universidad**; Universidad de Québec, Canadá, 1994.
- Arizmendi Rodríguez, Roberto; "Consideraciones sobre la planeación de la Educación superior en México"; **Educación Superior**; ANUIES, México, Abril-Junio, N° 42.
- Arnaz, José, A.; **La Planeación Curricular**; Trillas, México. 1992.
- Aspectos Normativos de la Educación superior; SEP-ANUIES, México, 1990.
- Carlzon; **Momentos de Verdad**; MacGraw-Hill, 1991.
- Constitución Política, *op cit*, 1990, Art. 3°, primer párrafo.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1990.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1995.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Trillas, México, 1997.

- Cope, Roberto G.; Planeación Estratégica; CELSA, México, 1994.
- Crosby, Phillip; La Calidad es Gratuita; McGraw-Hill, EE.UU. 1979.
- Chung, Kae; Motivación: Teoría y Práctica; McGraw-Hill, México, 1988.
- Davis, Keith; Human Behavior at Work; Pergamon, EE.UU., 1989.

Declaración Mundial sobre Educación para Todos; ONU, Tailandia, 1990.

- Drago, Roland; Curso de Ciencia Administrativa; Dunod Francia, 1989.

Educación Superior en México; Informe 1992; Anuies, México, 1993.

Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad; CEPAL- UNESCO, Chile, 1992.

- Fayol, Henry; Administración Industrial y General; Herrero, México, 1984.

- Follari, R.; El curriculum como práctica social; ENEP-ARAGON, UNAM, México, 1992.

- Gibson, Cyrus F.; **Managing Organizational Behavior;** Irwin, EE.UU., 1989.
- González Fernández, José Antonio; **La Modernización del Derecho Mexicano;** Porrúa, México, 1995.
- Granados Chapa, Miguel Angel; **Memorias del II Congreso Internacional de Calidad Total;** Fundameca, México, 1991.
- Guzmán, Alejandro; **Curriculum Oculto;** Aguilar, México, 1978.
- Hall, D. Arthur; **Ingeniería de Sistemas.** CECSA. México, 1964.
- Hellriegel, Don, et al; **Comportamiento Organizacional;** Diana, México, 1990.
- Hiriarte, Henry; **El Servicio en el Contexto de la Calidad;** Paidós, Argentina, 1993.
- Hofer, C. W.; **Strategy Formulation: Analytical Concepts;** West Publishing, St. Paul, Minesota, 1978.
- Hopkins, Thomas; **Integration; its meaning and application.** Appleton Century-Crofts, Inc. New York, 1956.
- Ibarrola, María, et al; **Diseño de planes de Estudios;** UNAM-CISE, México, 1978.

- Johnson, Kast; Rosensweig: **Teoría, Integración y administración de sistemas;** Limusa-Wiley, México, 1974.
- Koontz, Harold, et. al.; **Elementos de Administración Moderna;** McGraw-Hill, México, 1992.
- Labinowicz, De; **Introducción a Piaget;** FEI, México, 1993.
- Ley de Planeación;** Porrúa, México, 1997.
- Ley Federal de Educación;** SEP, México, 1985.
- Ley General de educación;** SEP, México, 1993.
- Litwin, George H., **Motivation and Organization Climates;** universidad de Harvard, EE.UU., 1989.
- Lloyd, Dobyns, et.al.; **Calidad..., la Revolución en el Mundo de los Negocios;** Houghton Mifflin Company; Boston, Ma. 1991.
- Masaaki Imai Kaizen; **La clave de la Ventaja Competitiva Jasponesa;** Compañía Editorial Continental, México, 1989.
- Maslow, Abraham H.; **Una teoría de la Motivación;** Diana, México, 1994.

- Muñoz Izquierdo, Carlos **"Socioeconomía de la Educación Privada y Pública. El caso de México".** Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XI, Núm. 1, 1991.
- Orozco y Obregón, Mauricio; **La muralla del seervicio;** Argentina, McGraw.Hill, 1994.
- Port Otis y John Cares; **"Questing for the Best";** **Busines Week;** No. 3232-562, New York, 1995.
- Rebasa, Emilio O.; **Mexicano: esta es tu Constitución;** LI Legislatura, Cámara de Diputados, México, 1982.
- Revere, Paul; **"La Calidad Tiene Valor";** **Homewood, III,** Dow Jones-Irwin, New York, 1991.
- Rubio y Rubio, Alfonso; **Lógica Filosófica;** ITESM, México, 1983.
- Schmelkes, Sylvia; **Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas;** SEP, México, 1993.
- Schmuckler, Eugene; **The Personal Audit: Management's Forgotten Tool;** Harvard, EE.UU., 1986.
- Sobel, Roberto; **La Administración de la Oportunidad,** UAM, México, 1994.

- Taba, Hilda;** **Elaboración del Currículo;** Troquel, Argentina, 1989.
- Taylor, Frederik W.;** **Principios de Administración Científica;** Herrero, México, 1984.
- "The Service-Dirven Service Company";** en la revista **Harvard Business Review**, Vol. 69. No. 5, septiembre-octubre de 1991, Traducción al español: BANAMEX y CISE, S. A. De C.V., México, 1991.
- Townsend, Patrick;** **Compromiso con la calidad;** John Wiley and Sons, N. Y., 1993.
- Vancil, R. F.;** **Strategic Planning in Diversified companies;** Harvard Business Review, January-February, 1975.
- Von Bertalanffy;** **General System; A New Approach to Unity of Science;** Human Biology (diciembre, 1981).
- Wolman, Benjamín B.;** **Dictionary of Behavioral Science;** Van Nostand; EE.UU., 1994.