

## Premisas del Modelo de Gestión de Calidad Total

Este modelo ha sido estudiado seriamente por las empresas más importantes del mundo a partir de los años ochenta. Sólo en la década de los noventa se tradujo en una concreción real y en la práctica mediante, por ejemplo, la creación de los denominados “círculos de calidad” constituidos por un grupo organizado de trabajadores. Como afirma Paz Escorihuela en el suplemento de Economía del diario *El País* (p.9): “... se trata de reuniones entre varios empleados de la empresa que, de manera voluntaria, aportan valor añadido al trabajo, proponiendo ideas nuevas que palien problemas detectados previamente.”

Estas ideas han sido recogidas y trasladadas al campo de la educación. Como el interés por la calidad educativa es cada vez mayor, ¿qué es lo que puede aportar este modelo a la educación en general y a la orientación en particular? ¿Qué se entiende por calidad, aspecto tan atractivo en estos momentos de plena reforma educativa y qué nos ofrece la esperanza de un cambio profundo en la escuela?

Para responder a estos interrogantes, se han llevado a cabo numerosas experiencias en zonas o distritos escolares donde sus gestores o responsables entraron en contacto con una empresa y trasladaron el concepto de “calidad” a sus escuelas públicas. Es el caso que nos describe Thayer (1994), donde después de los correspondientes análisis y discusiones, se llegó a la conclusión de que la calidad lleva implícita cuatro premisas básicas.

Primero, está la premisa de que *todo trabajo puede ser definido como un proceso*, que los procesos pueden ser mejorados continuamente, y que se combinan o se asocian para crear el sistema dentro del cual funciona la organización. Esto es muy importante en la medida en que refleja otra asunción o creencia, a saber, que los problemas encontrados en el sistema generalmente son debidos a defectos o fallos dentro del proceso, en vez de ser “culpa de” uno o más individuos que hacen el trabajo. Un entorno de calidad, por tanto, es aquel en el que los líderes se abstienen de señalar con el dedo a las personas; más bien, insisten en controlar los procesos del trabajo para determinar si están

funcionando bien. Cuando surgen problemas, la solución que se adopta es cambiar el proceso y, a la larga, mejorar el producto o servicio final.

Otra premisa sobre la que descansa la calidad es el *valor y la necesidad del trabajo en equipo*. El trabajo en las organizaciones de calidad es realizado por equipos, lo cual significa que los trabajadores individuales – aún aquellos con asignaciones laborales específicas – se juntan con otros para planificar, ejecutar y evaluar el trabajo realizado en la organización. Las organizaciones de calidad estimulan y permiten a los equipos mejorar el proceso de trabajo controlando la calidad durante todo el proceso en vez de confiar en una inspección al final del mismo para identificar los errores o el trabajo mal hecho.

Trabajar en equipo en una organización de calidad significa que el equipo tiene autoridad para tomar decisiones. Mientras el líder de la organización (el director) puede o no ser un miembro del equipo, éste debería estar autorizado para llevar a cabo soluciones creativas a problemas sin que se requiera una aprobación previa de los supervisores y directores o gestores.

La calidad asume que *el mejoramiento continuo constituye la filosofía de la organización*. Esto significa que la dirección de la organización fijará continuamente estándares altos en la organización que requieren un mejoramiento continuo. En cierto sentido, una organización fijará continuamente estándares altos en la organización que requieren un mejoramiento continuo.

En cierto sentido, una organización realmente nunca es una organización de calidad, ésta intenta ser lo más productiva posible mediante la mejora continua de los procesos del sistema que produce los resultados buscados por los usuarios.

Por último, la calidad refleja la premisa de que *todas las personas en la organización están intrínsecamente motivadas para hacer un buen trabajo*. Las organizaciones que practican la calidad se abstienen de cuotas u otros estándares de trabajo impuestos artificialmente que estimulen la competición dentro de la organización. Sólo perdiendo

el miedo a la organización, estimulando la colaboración y evaluando la consecución de las metas de la organización –más que las cuotas individuales- es cuando una organización funcionará como un sistema y se centrará en la meta de la organización, que no es otra que la producción de buenos servicios y/o productos que son deseados por el usuario.

## **Concepto de Calidad**

Anteriormente hemos definido la calidad como “hacer correctamente aquello que ha de hacerse”. También podríamos definirla, desde una perspectiva de la escuela, como “satisfacer e incluso rebasar las demandas de los usuarios”. Es el usuario el que define la calidad. Esto implica que el usuario es una parte integral del proceso. No significa que tenga que sentarse literalmente a trabajar con el equipo que ofrece el producto o servicio (aunque no podría ser altamente deseable). Más bien significa que la fijación de las necesidades de los usuarios constituye siempre la vanguardia en la toma de decisiones sobre el producto o servicio que se va a ofrecer. Conocer quién es el usuario de un producto o servicio es tan importante como definir claramente el output, porque un proceso de trabajo para diseñar el output no puede ser construido sin conocer cuáles son las necesidades y qué es lo que espera el usuario de ese servicio o producto. De esta forma las organizaciones maximizan todas las posibilidades para hacer coincidir el resultado final con las expectativas del usuario (Drummond, 1997).

La escuela tiene una variedad de usuarios. El orientador siempre verá a los alumnos como los usuarios principales de los servicios de orientación. Igualmente los padres o el profesor, que recaba ayuda de un orientador, son usuarios de éste. Así pues, definir la calidad es un primer paso importante. Cada organización, cada escuela, tiene que tomar la iniciativa de definir su propio concepto de calidad. Este esfuerzo requiere un compromiso total en el equipo de gestión y, por supuesto, no puede ser algo impuesto. La dirección puede modelar o planificar conductas de calidad y crear un entorno que apoye una cultura de calidad. La creación de un entorno facilitador constituye una base imprescindible para crear una cultura orientada hacia el trabajo de equipo. Y es en esta creación donde los orientadores pueden jugar un papel fundamental.

Una organización que se mueve desde un estilo de “gestión vertical” –característica de los supervisores que gestionan personas y controlan decisiones- a un estilo de toma de decisión compartido, crea una nueva cultura organizacional. Esta nueva cultura refleja una nueva estructura organizativa, prácticas de gestión diferentes, fijación de estándares altos en la organización, formación continua entre los trabajadores, comunicaciones en dos direcciones (arriba-abajo y viceversa), y reconocimiento y recompensas por el éxito en el trabajo.

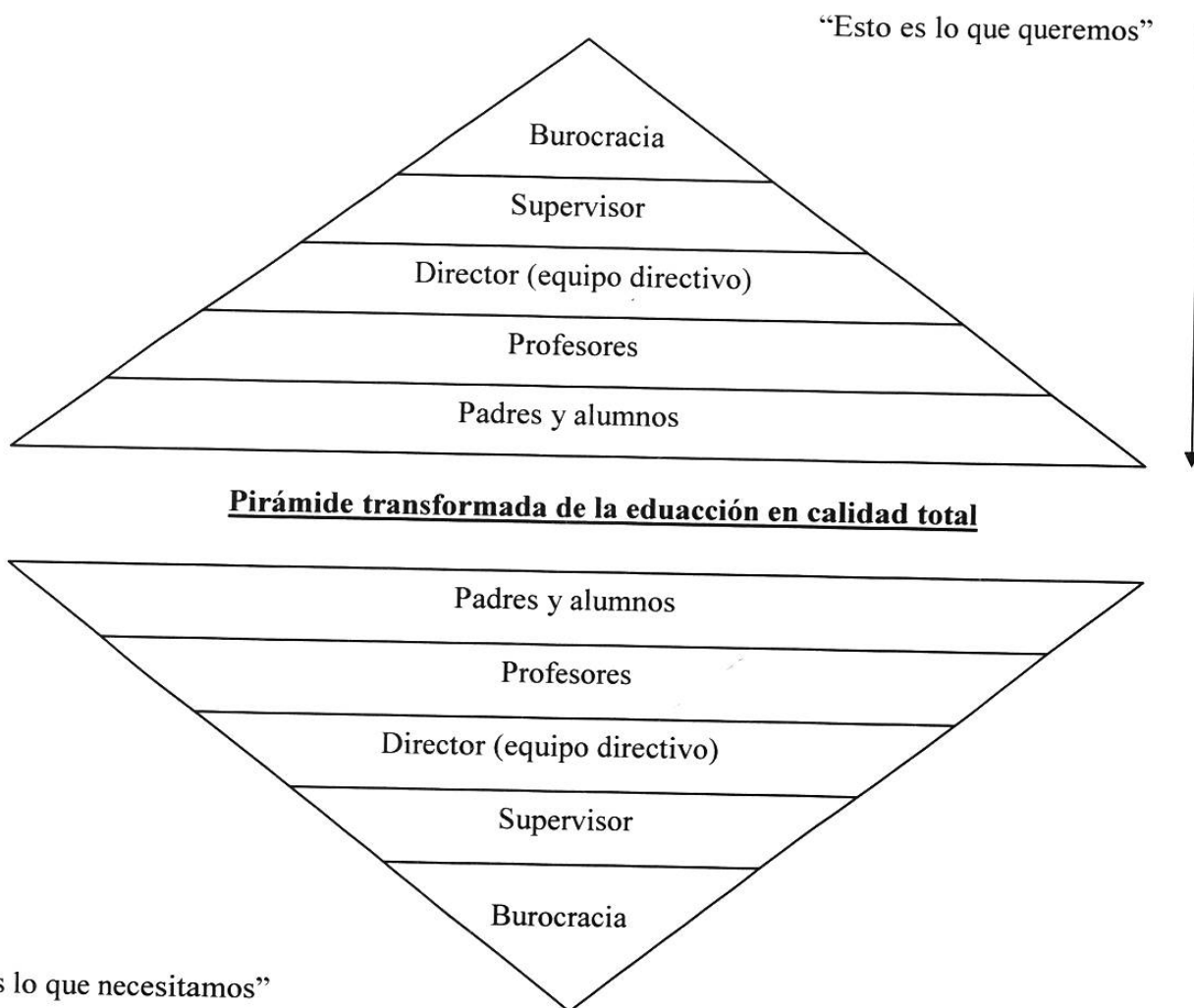
En cualquier caso, lo que está claro es que, en no pocos casos, la escuela ha olvidado su verdadera misión. Como muchas empresas en declive, está olvidándose de sus “clientes”. Las escuelas no están logrando satisfacer las expectativas de sus “usuarios”, algo esencial en la gestión de calidad total y en la educación en calidad total. Es el momento de invertir la pirámide tal como queda reflejado en la figura 3.1

### **La Calidad genera una nueva cultura**

La literatura nos confirma que el clima escolar es un componente importante en la creación de un buen programa o proyecto educativo. Diversos autores en el campo del desarrollo de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985) ampliaron la noción de clima escolar sugiriendo que cada organización tiene una cultura que es única. Una cultura que sugiere cómo debe ser el comportamiento de las personas en la organización. La cultura es impulsada por sus propios valores y por los logros conseguidos. Deal y Peterson (1990) estudiaron el rol del director en la cultura escolar y confirmaron la creencia de que las acciones de la dirección y las reglas de conducta ayudan a moldear la cultura de la escuela en los niveles no universitarios.

El movimiento hacia la calidad significa un cambio cultural tan grande para las escuelas que la misma Thayer (1999) define: *la calidad como una estrategia para cambiar la cultura de las escuelas*. Son sus palabras:

“Una escuela no puede mantener una gestión “vertical”, una política departamental independiente, una competición o rivalidad entre profesores por un lado y entre alumnos por otro, un aislamiento de los padres y un procedimiento rápido en la planificación y solución de problemas y, con todo ello, ser considerada todavía como una institución orientada hacia el usuario”.



*FIGURA 6. Pirámide jerárquica tradicional.*

Como se viene insistiendo, *para una organización de calidad, el usuario siempre es lo primero*. Esto implica generar un entorno motivador en la escuela que facilite el trabajo con el usuario. Todo lo que debe tener presente un educador es, simplemente, recordar que las necesidades del usuario siempre subyacen a cualquier decisión. El *staff* escolar no se puede cruzar de brazos y asumir que ellos conocen lo que es mejor para todos los estudiantes.

Más bien tiene que comprender que las críticas difundidas hoy día hacia las escuelas es un problema de satisfacción del usuario y debería estimular una relación de trabajo diferente entre directores, profesores, orientadores, estudiantes, profesores de apoyo, padres, empresarios y el contexto general de la comunidad.

Es en el fraguar de nuevas relaciones en la escuela donde los orientadores pueden jugar un papel de liderazgo crítico.

### **La estrategia para estructurar el cambio a una escuela de Calidad Total.**

Las escuelas que llevan a cabo este modelo de gestión utilizan seis estrategias para estructurar su cambio a una escuela de calidad total. Estas seis áreas de cambio actuando conjuntamente –nunca aisladas- generan un cambio cultural necesario para crear calidad y mantenerla a lo largo del tiempo.

#### *Roles y estructura organizacional*

La decisión de implantar la calidad, que tiene que venir de una instancia superior, afecta a todos los que forman parte de la organización. Se requieren nuevos roles de todos y cada uno porque la organización se está moviendo desde un enfoque compartido y mentalizado del trabajo (procedente de la revolución industrial) a uno de esfuerzo colaborativo, de equipo. Los consejos escolares y los equipos directivos tienen que ser los primeros en estar de acuerdo en que la calidad es necesaria en el centro o zona escolar como meta a seguir.

#### *Acciones y conductas de gestión*

La calidad demanda un nuevo rol para los gestores. Más que controlar a las personas y sus acciones, los gestores controlan los procesos que son considerados críticos para la organización. Para un director, esto significa prestar más atención a los resultados del programa escolar y menos atención a la forma específica con que enseña el profesor. Si un proceso no está produciendo un resultado de calidad, entonces el rol del director es

llamar la atención del profesorado y comenzar a controlar el proceso más cuidadosamente para determinar los errores. La responsabilidad está fija no en los profesores, sino en el proceso. A partir de ahí, los equipos de mejora de la calidad pueden encontrar una forma mejor de alcanzar el resultado deseado.

### *Estándares y medidas*

Nada es más importante en una organización que tener claramente definidos los estándares o criterios de referencia a alcanzar que pueden ser determinados, en el ámbito estatal, autonómico o local. Una organización que lleve a cabo la calidad, fijará unos estándares elevados y controlará los procesos para determinar si dichos estándares son alcanzados. Este control continuo requiere de la recabación sistemática de datos para medir los procesos. Todo el esfuerzo, pues, va encaminado a recoger medidas durante todo el proceso más que esperar a inspeccionar el producto final.

### *Formación*

La formación es un elemento muy importante de la calidad. Es absolutamente necesaria para todos los empleados. Los programas de formación, generalmente ofrecen un gran soporte a la calidad:

- 1<sup>a</sup> Ofreciendo un liderazgo o prioridad a los principios de la calidad.
- 2<sup>a</sup> Proporcionando una formación específica en instrumentos estadísticos de calidad.
- 3<sup>a</sup> Ofreciendo una formación específica en las habilidades interpersonales y de comunicación necesarias para trabajar en equipo.
- 4<sup>a</sup> Aportando a los gestores una formación nueva en tareas de dirección.
- 5<sup>a</sup> Suministrando apoyo continuo a todo el personal cuando la calidad es llevada a cabo.

### *Comunicaciones*

La escuela de calidad deberá ofrecer una comunicación abierta que exprese un claro compromiso para llevar a cabo prácticas de calidad. Las comunicaciones con los usuarios, así como las comunicaciones internas, deberían reflejar esta práctica; y la

discusión de todas las acciones de la escuela tendría que ser abierta. El compartir información es un aspecto determinante de una organización de calidad porque, para que se tomen buenas decisiones, aquellos implicados en las mismas tienen que comprender todos los aspectos relacionados con la organización.

El conocimiento, habilidades y destrezas de los orientadores pueden jugar un papel de liderazgo en esta área.

### *Reconocimiento y recompensa*

Aunque las escuelas no pueden recompensar a sus empleados de la misma forma que las empresas privadas reconocen los méritos o éxitos de sus trabajadores (por ejemplo: Pagas extraordinarias, aumentos de sueldos, aumento de categorías...), aquellas que adoptan la calidad pueden encontrar formas para expresar su agradecimiento a los empleados que contribuyen de manera significativa al esfuerzo de calidad. Cada sistema escolar tendrá que determinar cómo será este reconocimiento y a qué deberá estar asociado en cuanto a la evaluación del rendimiento.

Mientras un buen trabajo produce satisfacción en el trabajador, es importante que la organización, a través de su dirección, reconozca este trabajo y le proporcione ese reconocimiento humano especial que le estimula a continuar esforzándose en satisfacer las metas de la organización.

El mayor reto, como hemos visto, de la puesta en práctica de la calidad total es generar un cambio cultural. En educación no es ésta una tarea fácil. Decir a la burocracia lo que tiene que hacer para ayudar a la educación es casi una herejía, con todas las connotaciones que conlleva esta palabra. Como en la empresa, hay una tendencia por parte de los burócratas y de los medianos directivos a querer ser los más fuertes. Ambos grupos creen que tienen mucho que perder si comparten las responsabilidades con los distintos clientes.



Se necesita pues un cambio en la cultura escolar. Se tiene que dejar de aceptar las cosas tal y como están y empezar a hacer algo con ellas. En cierta ocasión alguien dijo: <Si seguimos haciendo lo que siempre hemos hecho, conseguiremos lo que siempre hemos conseguido>. Así pues, no se puede permitir el lujo de tener unas escuelas que nos den siempre los mismos resultados. Sería un error que la cadena de montaje de las ideas, sea más deprimente que la de la película de Chaplin.

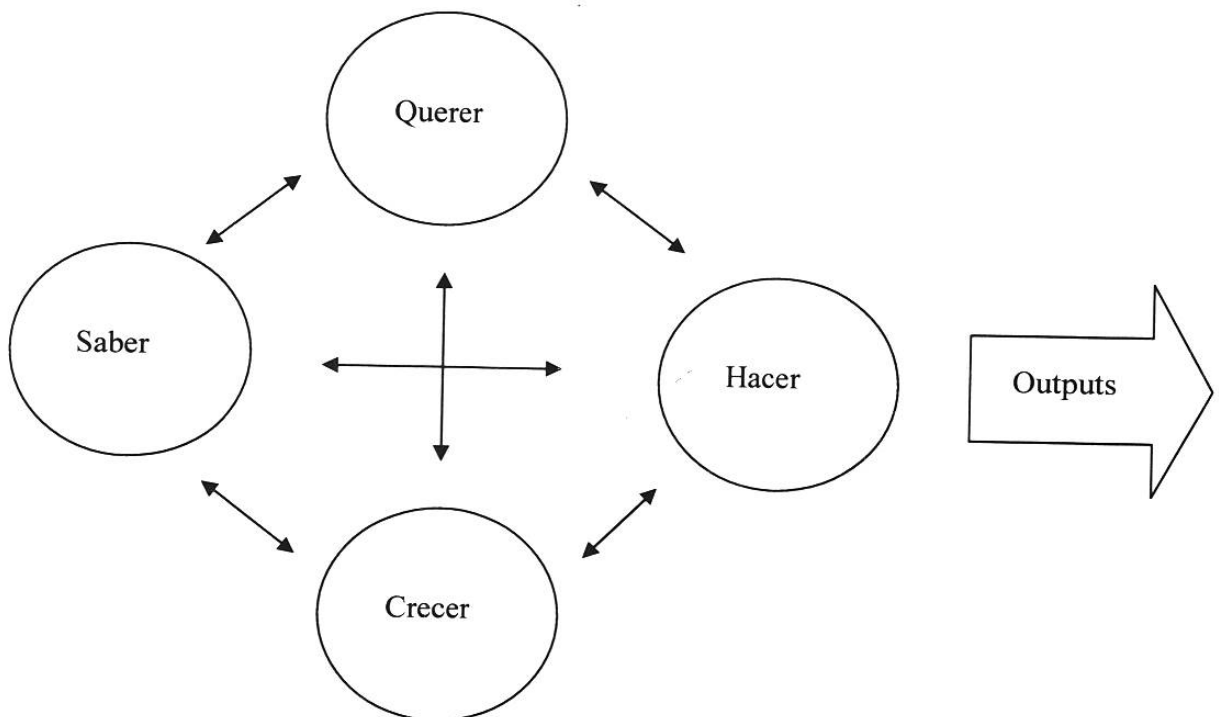
### **El Modelo de Proceso de Mejora de la Calidad Educativa**

La concentración de los principios de la calidad total en el campo educativo se ha traducido en numerosas propuestas y experiencias reflejadas en la literatura (Perry y Schwallie- Giddis, 1993; Schwallie-Giddis, 1992; Smaby, Harrison y Nelson, 1995). La apuesta por la calidad también se está reflejando recientemente en nuestro contexto (Echeverría, 1998; R. Espinar, 1988<sup>a</sup>, 1988<sup>b</sup>, 1989, 1994; Sanz Oro, 1995, 1998, 1999). El MEC (Ministerio de Educación y Ciencia) ha diseñado en los cuatro últimos cursos unos Planes Anuales de Mejora para los centros educativos bajo su gestión. En concreto, ha puesto en marcha cuatro líneas de trabajo específicas: definición e implantación de Planes Anuales de Mejora de colegios e institutos; adaptación y publicación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad a los centros; aplicación de la Gestión de Calidad en la administración educativa y periférica; y formación en el ámbito, dirigida a candidatos, directivos escolares, directores en ejercicio e inspectores de educación.

Por su parte, Burgess (1994) nos presenta una propuesta muy atractiva denominada 'Modelo de Mejora de la Calidad Educativa', centrada en el usuario y cuyo objetivo básico es la consecución de los logros o resultados necesarios para satisfacer las necesidades de los estudiantes como principales usuarios de la escuela. Esos logros se traducen en el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que los nuevos titulados deberán poseer como resultado de su escolarización. En este modelo los logros/resultados que se quieren obtener en una escuela o zona escolar 'impulsan' toda la actividad de la escuela donde el estudiante es, no sólo usuario, sino también producto del proceso educativo. Como afirma Burgess:

“La escuela tendrá éxito en la medida en que todos los estudiantes aprendan a desarrollar sus máximas potencialidades.” (1994)

La figura 3.2 ilustra los aspectos conceptuales del modelo basado en la filosofía de la mejora continua de los procesos, así como en los principios de la Gestión de la Calidad Total.



**Figura 7. Modelo de Proceso de Mejora de la Calidad Educativa**

Como se puede apreciar, cuatro son los componentes clave:

### **Querer**

Que el alumno sea capaz de:

- Actuar de forma independiente y autodirigida en la búsqueda de su propio aprendizaje (aprender por sí mismo).
- Adquirir las competencias fijadas en el currículum.
- Demostrar competencias en habilidades de procesos como: pensamiento crítico, comunicación, colaboración, toma de decisiones, solución de problemas, etc.

En suma, se trata de dar fe de la finalidad que perseguimos (TQM).

### **Saber**

- Identificar a los usuarios y sus demandas o necesidades.
- Reconocer, medir y mejorar los procesos clave para satisfacer dicha demandas.
- Conocer las teorías explicativas de los fenómenos sobre los que se ha de intervenir.
- Adoptar los modelos de intervención adecuados a los objetivos propuestos.
- Poner en acción estrategias de innovación y cambio, etc.

### **Creer**

Creencias básicas o nucleares, en torno a:

- ¿Cómo aprenden las personas? Capacidad para aprender (estudiantes, profesionales).
- ¿Qué es lo que motiva a las personas? (estudiantes, profesionales).
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de las personas? Concepción del desarrollo (estudiantes, profesionales)
- ¿Cómo evaluar el rendimiento o la conducta? (estudiantes, profesionales), etc.

### **Hacer**

Ofrecer a los estudiantes (en todas las áreas del currículum) un programa de intervención planificado (metas y objetivos) que pueda ser mejorado continuamente a través de procedimientos de evaluación (procesos y logros/resultados).

Obsérvese en la Figura 3.2 que las flechas llevan siempre una doble dirección. Así, pongamos por caso, un director o equipo directivo de un centro no puede decidir hacer una cosa por el mero hecho de que parezca una buena idea o surja del deseo de resolver alguna queja o solución deficitaria. Por el contrario, lo que se *quiere* hacer tiene que contratarse con lo que se *sabe* sobre la situación y cómo cuadra esto con las *creencias* del centro antes de que nuestro programa de orientación (lo que se *hace*) pueda ser diseñado, ejecutado y evaluado.

Por ejemplo, si nosotros afirmamos que la orientación se concibe para todos los estudiantes de un centro de secundarias, porque una creencia básica es que todos los alumnos pueden aprender y que la orientación contribuye a ese aprendizaje, entonces ¿tiene sentido que los orientadores inviertan la mayoría de su tiempo en atender sólo a los estudiantes que demandan ir a una universidad? Ir a una universidad es importante, pero, probablemente no todos lo van a hacer. Aquellos que no vayan a ir, que busquen otras alternativas, no significa también que no tengan sus propias y genuinas necesidades de orientación vocacional. Es a través de un proceso continuo de obtención de datos y análisis de las diversas acciones emprendidas (nótese la doble dirección de las flechas en el modelo), el mejor procedimiento mediante el cual se compara la información obtenida con los logros/resultados que deseamos alcancen los estudiantes.

Las ideas presentadas en este tema se han centrado en un hecho singular. Los orientadores, con el fin de usar su conocimiento y experiencia para ayudar a todos los estudiantes, tienen que trabajar dentro del contexto de un programa de orientación comprensivo, planificado, basado en logros y en las teorías de desarrollo. Una vez se tiene su diseño, el programa pasa a integrarse en el proyecto educativo del centro o de la zona.

El modelo de Proceso de Mejora de la Calidad Educativa es, pues, una adaptación de los principios de la Gestión de la Calidad Total y la filosofía de la mejora continua de los procesos al campo de la educación en la escuela pública. En este caso la meta final es ofrecer programas de orientación psicopedagógica de calidad que beneficien a todos los estudiantes y faciliten la reestructuración de las escuelas en organizaciones de calidad. Este es el reto profesional que tienen los orientadores ante la reforma educativa.