

# 1. EL PROYECTO DE INVESTIGACION

## **I.I ANTECEDENTES**

Hablar o escribir acerca del lenguaje es remitirnos al hombre, porque además de la capacidad de razonar, ninguna otra característica lo distingue con tanta precisión del animal.

Según el diccionario de la Real Academia, el lenguaje es la “facultad que el hombre posee de poder comunicar sus pensamientos” y cualquier sistema que sirva para el ejercicio de dicha facultad se considera un lenguaje. Así, encontramos el lenguaje oral, el escrito, el táctil, el visual, etc. Sin embargo, el lenguaje verbal o articulado es el que constituye el objeto de estudio de la Lingüística y es el que nos interesa, en particular su manifestación escrita. Veamos por qué.

El lenguaje es un medio, un mecanismo, un instrumento creado por el hombre para conocerse a sí mismo; para expresarse y expresar la realidad; para comunicarse con sus semejantes. De ahí que pueda decirse que posee un doble carácter: instrumental y social. El primero permite descubrir el mundo, nombrarlo, delimitarlo y hasta darle una configuración; el segundo facilita el establecimiento, desarrollo y continuación de las relaciones sociales.

Además, por si esto fuera poco, gracias al lenguaje el hombre libera sus pensamientos, y en una mutua relación de dependencia, el lenguaje le confiere “libertad” al hombre. El “poder liberador” de la palabra, como lo llama Paulo Freire.(1974)

Por lo tanto, si el lenguaje oral le ha permitido al hombre “poner en común” sus ideas y pensamientos con otros hombres, es decir, COMUNICARSE; el lenguaje escrito le ha facilitado conservar sus pensamientos y transmitir el conocimiento; trascender el tiempo y el espacio. Por eso afirma con razón Martín Alonso: “La escritura es la memoria de la humanidad”. (1992)

En el lenguaje el hombre se vive, se retrovive y se sobrevive, dice Pedro Salinas cuando se refiere a la magia del lenguaje escrito para superar lo temporal, y por este hecho el lenguaje no es una actividad técnica, instrumental, sino una actividad trascendental, es *un hacer de salvación*. (1975)

Por otra parte, la escritura habilita al hombre para participar de manera más plena en el desarrollo de una determinada cultura. Quien puede expresarse por escrito en forma coherente y precisa logrará comunicarse con sus semejantes. Además, el dominio de la lengua escrita es una necesidad en cualquier actividad que el hombre desempeñe.

Desafortunadamente, el nivel de manejo de la lengua escrita en general es deficiente y se caracteriza por el descuido de la expresión. Diferentes investigadores, tanto del país como del extranjero, han demostrado con cifras concretas este problema, que se proyecta en el ámbito profesional y desde la calidad de la formación escolar.

Ante esta realidad existe tanto la necesidad como la demanda de un desempeño profesional eficaz; la interacción social en los diversos contextos requiere de mayor capacidad comunicativa.

Por nuestra parte, la preocupación por el lenguaje escrito data de hace varios años, sin embargo, fue en 1980 cuando tuvimos la oportunidad de involucrarnos en una investigación de tipo cuantitativo acerca del nivel de manejo de la lengua escrita, en alumnos de nivel profesional, pertenecientes a una universidad local.

Los resultados de dicha investigación motivaron la creación de "La Lengua Escrita. Teoría Básica y Ejercicios Prácticos" y "La Lengua Escrita. Antología", textos que elaboramos (juntos con tres investigadoras más) para el curso con el cual intentamos solucionar el deficiente nivel académico presentado por los los estudiantes en el área de Español. Cabe señalar que el curso mencionado aún sigue vigente en esa Universidad.

A la fecha nuestra experiencia se ha enriquecido pues seguimos en la misma línea de interés. Continuamos en la búsqueda de métodos más efectivos para el mejoramiento del lenguaje escrito, por ello intentamos ahora desarrollar esta inquietud de establecer una relación entre calidad y lenguaje, desde una perspectiva educativa.

En congruencia con Carl Rogers iremos de la experiencia a la reflexión y de ésta, a la comunicación. Nuestra búsqueda de algún modo envuelve esos tres momentos, en ella nos lanzamos sin miedo al reto de “poner en común” una propuesta para el mejoramiento de la lengua escrita.

## **1.2 EL PROBLEMA:**

### **LA LENGUA ESCRITA: PARADOJA DE NUESTRA CULTURA.**

El lenguaje es el instrumento de comunicación en el que el hombre vuelca sus emociones, sus conocimientos y sus bienes culturales. “Gracias a él puede reproducir la realidad, dar vida a lo inerte, crear lo inexistente, dominar su entorno individual y social” (Basave Patricia. et. al. ,1986: 5). El conocimiento se recibe y se transmite a través del lenguaje, en particular, el escrito. Los valores, creencias y costumbres de una comunidad son “comunes” precisamente por ser compartidos y “comunicados”, y perduran en documentos escritos.

Así, todos los grupos humanos poseen su propio “sistema” de signos orales y escritos con el que se comunican, sin embargo no todos los hablantes de una comunidad tienen el mismo dominio de ese sistema, esto depende de factores como el ambiente, la inteligencia y la formación de cada individuo.

En esta “desigualdad” de dominio entre las personas, sin duda las ventajas son para quienes se comunican mejor. “Todo el mundo sabe que el que consigue hacerse entender mejor, el que se expresa con mayor claridad y precisión, es dueño de recursos poderosos para

abrirse camino en el trato con sus semejantes.” (Seco Rafael, 1973: XII)

Por lo tanto, el lenguaje es un “herramienta” fundamental para el hombre y su adecuado manejo es una necesidad. Pero... ¿qué sucede con la comunicación escrita, cuál es el nivel de manejo de este instrumento?

Diferentes estudios e investigaciones, locales y nacionales, han demostrado que en la actualidad su manejo es deficiente. Particularmente en Monterrey, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad de Monterrey y la Universidad Regiomontana han generado y actualmente desarrollan estudios descriptivos y exploratorios para conocer el nivel de deficiencias en cuanto al manejo del lenguaje y la comunicación escrita. Desafortunadamente estos trabajos tienen poca difusión.

En especial sólo se tiene información de primera mano de la investigación realizada por la UR en 1980, donde se comprobó que más del 70% de la población estudiantil de una muestra representativa de todas las facultades de la universidad presentaban serios problemas en el manejo básico de la lengua escrita. Asimismo se conoce una investigación de la UDEM sobre habilidades verbales entre los alumnos y una tesis de maestría de la UANL de Socorro Fonseca (1992) acerca de la redacción de los estudiantes universitarios de Monterrey. En ambos trabajos los resultados son similares: el nivel de manejo del lenguaje es deficiente.

También se conoce el trabajo de Margaret Marshall (tesis de maestría ITESM, 1993) quien por medio de encuestas y entrevistas con especialistas del ITESM indagó, a nivel local, cuáles son las causas de las deficiencias ortográficas en el español. Los resultados de esta investigación, aunque limitados a la ortografía, constituyen una valiosa aportación para nuestro trabajo.

Así puede decirse que el deficiente manejo de la lengua escrita no es privativo de una realidad particular, sino más bien se trata de un problema común cuyas características y determinaciones son muy diversas. De manera muy general y como un intento de análisis diagnóstico, el panorama que se expone a continuación puede observarse todos los días; los ejemplos provienen de la vida cotidiana: periódicos, cartas, folletos, anuncios...

### **\*MENSAJES AMBIGUOS, CONFUSOS:**

“El alumno expondrá en 3 minutos como en una clase pública el mensaje, contenido o argumento más importante del cuento para ello deberá utilizar material y hablar en forma emotiva, clara e interesante.”

Este mensaje tomado de una circular de primaria revela confusión, además de otros errores que se mencionarán más adelante. ¿A qué se refieren cuando dicen: “...utilizar material...” o “...hablar en forma interesante...” Con seguridad, los receptores del mensaje pensaron lo mismo que usted y yo al leerlo. ¿Material?, ¿cuál, de qué tipo, cómo lo utilizarán? ¿Interesante?, respecto a qué, ¿qué entiende el emisor por interesante? Esto sin contar con que no hay argumento “más importante”, sólo argumento.

### **\*FALTA DE UNIDAD EN EL MENSAJE:**

“Cuando fuimos de vacaciones al campo, tuvimos una aventura increíble. Por cierto, el campo es ideal para descansar, porque si no lo hacemos, las tensiones podrían acabarnos y a mí no me gustaría morirme de esa manera. Un conocido murió de un infarto ...” (Composición escolar, anónima)

En este caso, la línea inicial parece ser el principio de una historia que muy pronto se desvanece para dar paso al tema del descanso y terminar en el de la muerte. Con ello se pierde la unidad al ofrecer un texto que presenta varias ideas en un solo párrafo .

## **\*INCOHERENCIAS POR ERRORES DE SINTAXIS:**

“Queremos agradecer a los señores Garza y González, quienes nos presentaron los objetivos de esa organización, así como el programa de ética cinegética que ustedes encabezan con un atractivo audiovisual...” (Párrafo de carta)

¿Programa que ustedes encabezan con un atractivo audiovisual? Obviamente, el atractivo audiovisual sirvió para presentar los objetivos de la organización, así como el programa de ética, y no para encabezar dicho programa. Como puede observarse, aquí el error es de orden sintáctico.

## **\*ERRORES DE CONCORDANCIA ENTRE EL SUJETO Y EL PREDICADO, EN CUANTO AL GÉNERO, NUMERO O PERSONA GRAMATICAL.**

“Sería muy interesante que a la convención yaya el mayor número posible de nosotros.” (Texto de carta) (Subrayado nuestro)

En este caso el emisor no sólo ignora la concordancia, también desconoce los tiempos y los modos verbales.

## **\*ORACIONES INCOMPLETAS:**

“Con respecto al individuo que no se encuentra en su sano juicio, es decir loco”. (Composición escolar)

¿Qué pasa con este individuo? El mensaje no se comprende porque falta una parte de la oración.

## **\*MAL EMPLEO DE NEXOS (abuso, uso indebido, falta de nexo)**

“Entregará un dibujo relacionado de lo que leyó”. (Circular de escuela)

Las cosas se relacionan con, no de. El uso incorrecto de estas partículas o el abuso de las mismas revela un desconocimiento del valor de cada una de ellas y de toda la gama de posibilidades con que cuenta nuestra lengua. Asimismo, demuestra la poca habilidad para relacionar lógicamente las ideas.

#### **\*POBREZA LÉXICA:**

Este apartado se refiere al abuso de palabras como : “cosa”, “algo”, “esto” ; así como a los verbos: “hacer”, “poner” y “decir”, utilizados en lugar de otros que denotan claramente el verdadero sentido de lo que se quiere comunicar.

#### **\*VOCABLOS CON SIGNIFICADO INEXACTO:**

Tal es el caso, por ejemplo, de palabras como: “desapercibido” (desprevenido), con el significado de “inadvertido”; “explotar”(extraer de minas; sacar utilidad) en lugar de “estallar” (hacer explosión).

#### **\*ERRORES MORFOLOGICOS EN CONJUGACION DE VERBOS, GERUNDIOS, USO DE GÉNEROS, NUMERO:**

“Alínea”, en lugar de la correcta alineá; “forza” por fuerza; “diferencia” por diferencia, entre tantos casos que abundan. Respecto al mal uso del gerundio, los periódicos y las cartas comerciales están llenas de ejemplos: “...el cheque se hizo el pasado 19 de junio, pidiéndote mil disculpas por la demora.” ¿El cheque se hizo pidiendo disculpas?

#### **\*PROBLEMAS ORTOGRAFICOS:**

Los “novedosos” anuncios de productos, comercios y bancos están llenos de ejemplos en este sentido: “Kesos y Kosas”, “Axión”, “Banpaís”, “Bancreser”. Podría pensarse que como son nombres propios la ortografía no importa, pero el problema es que provocan confusión. Por supuesto, no se niega la creatividad y la libertad de transformar una palabra por cuestiones publicitarias o de mercadotecnia; sin embargo, sin un afán de purismo excesivo, cabe la

posibilidad de pensar que dichos anuncios podrían prestarse a confusiones, sobre todo porque son una fuente de percepción errónea respecto a la ortografía.

**\*TEXTOS CON MALA PUNTUACION (véase el primer ejemplo), ACENTOS DE MAS O DE MENOS; USO ARBITRARIO DE MAYUSCULAS; NEOLOGISMOS QUE EN REALIDAD SON BARBARISMOS:** “escanear” pasar el scanner (aparato de computación que copia un texto sin necesidad de teclearlo).

Los casos anteriormente mencionados sólo constituyen una muestra de la diversidad de errores que pueden encontrarse en el lenguaje escrito. El listado podría seguir y llenar muchas hojas, pero no se pretende hacer un catálogo, sino sólo consignar algunos ejemplos para mostrar la situación del lenguaje.

Bien se sabe que la lengua no es estática e inmutable, al contrario, los hablantes la volvemos dinámica, pero en ese ir y venir se ha desgastado demasiado y a muy pocos importa ese desgaste. A pesar de que reconocemos el valor de la lengua como depósito de la cultura, también somos partícipes de su deterioro, y lo que es peor, despreciamos su manejo adecuado. Es decir, no tenemos conciencia del valor ni de la importancia del uso correcto del lenguaje; además hemos limitado ese manejo a la clase de Español, como si el aprendizaje del lenguaje fuera un conocimiento poco práctico o de escasa aplicación.

Por lo tanto, nos enfrentamos a un problema con determinaciones múltiples. Por un lado destaca la normatividad del lenguaje escrito (conocimiento/desconocimiento de reglas), pero por otro sobresalen las determinaciones de índole cultural, que para nosotros son las más importantes pues impactan en los valores y actitudes de los hablantes ante el idioma, y consecuentemente en su manejo del mismo.

Entre esas determinaciones podrían mencionarse a *grosso modo* la rapidez de la vida moderna, la cual condiciona la vertiginosidad de la comunicación y el predominio de lo oral sobre lo escrito; asimismo, destaca la proliferación y desarrollo de los medios de comunicación masiva, en los que impera la cultura de la imagen, cuyos niveles de penetración inciden en los patrones culturales. Además, el avance tecnológico ha propiciado el desarrollo de otros “lenguajes”, como es el caso de la computación y los videojuegos.

Actualmente casi cualquier procesador de palabras incluye su propio diccionario ortográfico y de sinónimos. Basta con applanar una tecla para verificar la correcta ortografía de un texto. Por supuesto, la máquina señala el error pero el usuario debe saber cómo corregirlo.

En la práctica de la lectura, el impacto de estos factores resulta evidente pues cada día se lee menos. Se lee sólo lo indispensable y se frecuenta muy poco o no se realiza la lectura recreativa. ¿Para qué leer si la televisión y el cine nos transportan a mundos inimaginables? No existe el gusto y mucho menos el hábito de leer, lo cual además de ser efecto de determinantes contextuales, es una de las causas del detrimento en el manejo de la lengua.

Por otra parte, las prácticas escolares en torno a la lectura han favorecido más el descifrar que el comprender, lo cual de algún modo ha determinado la existencia del llamado “analfabetismo funcional”. No sólo se lee poco, cuando se lee no se entiende o se entiende mal.

“Muchos universitarios y hasta profesionistas de alto nivel, prácticamente no saben leer, es decir, además de carecer de fluidez, desconocen la lectura crítica de comprensión. De ahí que tampoco sepan redactar. Sus escritos suelen no sólo estar llenos de errores ortográficos y gramaticales, sino ser ininteligibles”. (Basave Patricia y Laura Martínez, 1980:vii)

La necesidad de manejar un idioma extranjero -obviamente el inglés- también ha contribuido a desplazar o reducir la importancia del español. Al parecer, en nuestro medio existe una mayor preocupación por aprender el inglés que el español, porque se tiende a suponer que

el manejo de este último es efectivo. Proliferan las escuelas bilingües y hasta trilingües que en mucho han contribuido a agravar la problemática. En ellas se ofrece una excelente formación para el dominio del inglés, pero ¿y el español?

Así, el deficiente manejo de la Lengua es un problema complejo, de grandes proporciones y representa una preocupación constante en diferentes ámbitos, tanto escolares como profesionales. Por su parte, la educación formal reconoce su existencia en todos los niveles académicos y ha desarrollado innumerables estrategias en su intento por solucionarlo. Sin embargo, los diferentes enfoques y modelos adoptados hasta ahora parecen no haber dado los resultados esperados.

“Muy a menudo, los replanteamientos educativos tan sólo son vestimentas nuevas para cuerpos viejos y por tal razón hoy día podemos aprender la gramática más oxidada utilizando una reluciente computadora”. (Tusón J. 1989: 77)

Los procesos de enseñanza-aprendizaje de la lengua se han centrado más en el conocimiento metalingüístico que en la utilización práctica: es decir, ha predominado lo técnico, la normatividad (Gramática), sobre el uso creativo. La enseñanza de la lengua se ha limitado a ser un conjunto de teorías abstractas, un recetario que ha producido en los alumnos actitudes de rechazo hacia el lenguaje escrito por considerarlo, como dice Raúl Dorra, represivo. (1978).

Lo anterior resulta evidente en la educación básica, desde donde se arrastran deficiencias y se generan -hacia el aprendizaje del español- actitudes negativas que se agudizan en niveles escolares superiores y repercuten en el nivel de dominio del idioma.

A este respecto M. Marshall (1993) señala que la masificación de la educación ha traído como consecuencia una deficiente calidad en la educación básica, la cual impacta en forma directa en la secundaria, preparatoria y hasta en la universidad. Los estudiantes, cuando llegan al bachillerato no han aprendido las bases fundamentales de su

lengua y para rematar traen “malos hábitos”. Además, como no se corrigen errores del lenguaje en otras clases que no sean de español, la escuela en general contribuye a fomentar esa actitud de considerar la escritura como algo que no importa. Es más, difícilmente se reprobará a un alumno, sobre todo de nivel universitario, sólo porque “no sabe escribir”.

Alfonso Reyna y Arcadio Alemán dicen al respecto:

“...los estudiantes no tienen pruebas personales que demuestren que saber leer y escribir es muy necesario; ni siquiera en la escuela. Ellos saben que no van a reprobar por mala redacción, ni por errores ortográficos, aún cuando se trate del Taller de Redacción.” (1979:6)

En el ámbito profesional, dentro del campo de la educación no formal, al parecer la situación es similar. Existe la preocupación por el lenguaje, tanto oral como escrito pues los mensajes deben ser claros e inteligibles; el receptor no debe descifrar lo que escribió o dijo el receptor, y para evitarlo abundan los “cursos de capacitación”.

Sin embargo este concepto, “capacitación”, se refiere a dar respuestas técnicas a los problemas relacionados con el manejo del lenguaje. Prevalece la idea de ofrecer cursos aislados, “apagafuegos”, con los cuales se pretende solucionar un problema que, desde nuestro punto de vista, requiere un tratamiento integral. Lamentablemente, a veces ni los mismos usuarios son conscientes de su incapacidad para expresarse por escrito correctamente.

Coincidimos con Jorge Calvimontes cuando dice: “Mejorar la expresión escrita es el resultado de la modificación total del individuo, significa conocer, saber y comprender en mayor extensión y profundidad” (1978:181)

Por eso, como lo señalan Patricia Basave y Laura Martínez (1980:70) “Si el lenguaje es la facultad privativa del individuo, su visión del mundo, el baluarte de la civilización y el más valioso medio de comunicación con sus semejantes, hay que concederle la importancia

que merece en el proceso formativo universitario"... y en el contexto individual y social.

### **1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA**

Desde nuestra perspectiva, en torno al lenguaje escrito existe la tendencia a suponer que el problema es de orden meramente técnico (la gente no escribe bien porque desconoce las reglas). Si bien es cierta la importancia de la normatividad del lenguaje escrito, creemos que la problemática no se limita a este renglón sino que se trata de algo más profundo, de un problema de índole cultural pues tiene más relación con lo formativo que con lo informativo. Es decir, atañe al nivel de conciencia -promovido en el individuo por la educación- e impacta en los valores y actitudes del sujeto ante el idioma, y consecuentemente en su manejo del mismo.

Ahora bien, tanto en el contexto profesional como en el académico, el nivel de desarrollo lingüístico determina la competencia lingüística y por ende, la eficacia de los procesos comunicativos. Para que éstos se logren es necesario, antes que nada, el reconocimiento del valor de la Lengua. Es importante fomentar, crear una cultura de calidad para incrementar el valor del lenguaje.

Pero, ¿cómo rescatar el valor que ha perdido?, ¿cómo intentar un cambio de actitud para promover su uso adecuado?, ¿cómo hacer que un individuo sea más competente en el manejo del lenguaje escrito?, ¿cómo desatar procesos de mejora continua en el manejo del lenguaje?, finalmente, ¿cómo generar una transformación cultural en torno al lenguaje escrito?

### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

A partir de una doble investigación documental centrada en algunos aspectos de la calidad y de la lengua escrita, con este trabajo

se pretende esbozar el modelo educativo implícito en la calidad para diseñar una propuesta metodológico didáctica que permita generar una cultura de calidad para la lengua escrita. Dicha propuesta estará inscrita en el ámbito de la formación y capacitación de recursos humanos en organizaciones de cualquier tipo.

## **1.5 EI OBJETO DE INVESTIGACION:**

En esta tesis se considera importante la formación y capacitación de los recursos humanos en el manejo de la lengua escrita, por tal motivo se revisarán los conceptos y planteamientos básicos del movimiento de la calidad -que constituirán un marco referencial-, también algunos enfoques relacionados con la enseñanza de la lengua escrita, y sobre todo, las implicaciones educativas de la calidad en general, base para la construcción de la propuesta.

## **1.6 JUSTIFICACION Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACION**

La comunicación humana es un proceso esencialmente verbal y el manejo efectivo de la lengua juega un papel fundamental en dicho proceso. Por tanto, un trabajo como éste se justifica ampliamente porque intenta desarrollar una posible solución a un problema trascendental para el desarrollo humano como lo es el manejo del lenguaje escrito. Por otra parte, el enfoque desde el cual se pretende elaborar la propuesta es diferente, ya que en primer término supone una concepción distinta del problema, y en segundo, implica un abordaje novedoso desde el marco de la calidad.

¿Por qué un abordaje desde este marco? Porque en el ámbito empresarial están sucediendo fenómenos educativos estrechamente vinculados con la realidad práctica, que tienen una gran impacto en la formación y capacitación de los recursos humanos. En concreto aludimos al movimiento desatado por Calidad, concepto que si bien se

refiere a una forma de administración, de organización encaminada a la productividad en donde se busca la mejora continua de un producto o servicio, su esencia es el hombre; él es la clave del proceso de mejora, pues es quien decide y controla; detrás de cada servicio o producto siempre está el hombre.

Calidad es sólo la estrategia a partir de la cual se generan procesos que apuntan hacia una profunda transformación cultural, mediante la promoción de valores, actitudes y habilidades encaminados a la productividad. En este momento representa toda una cultura con gran impacto social que promueve la modificación de valores y actitudes del individuo. No se trata de una filosofía más, pues aunque ciertamente calidad es ya una palabra manida, presente en todo discurso político desde donde permea todas las áreas, en el contexto empresarial los cambios que suscita son reales.

Si bien el concepto no es nuevo, pues ha existido desde siempre, como movimiento busca un reencuentro con lo humano. El hombre es la piedra angular, como ya se mencionó, y calidad lo introduce en procesos de reflexión, de toma de conciencia, de desarrollo autónomo, y finalmente, de maduración personal. Tales procesos conllevan una fuerte carga pedagógica y -de alguna forma- constituyen el sustento de este movimiento.

Por otra parte, en torno al manejo de la lengua escrita al parecer el origen de la problemática más que técnico es cultural. Por lo tanto, cualquier vía de solución debe incluir, fundamentalmente, elementos encaminados a promover el reconocimiento del valor del lenguaje, así como a modificar las actitudes frente al mismo.

Por tales razones consideramos factible establecer una relación entre la calidad y la lengua escrita, desde la perspectiva educativa; la relevancia de este proyecto estriba precisamente en esa relación. Estamos seguras de encontrar en aquélla aportes significativos para el mejoramiento del lenguaje escrito y éste a su vez redundará en beneficio de la implantación de la calidad.

## **1.7 ENFOQUE TEORICO METODOLOGICO**

El desarrollo de este trabajo contempla dos momentos básicos. Uno para sustentar teóricamente la propuesta a través de la exposición de un amplio marco referencial y conceptual integrado por una triple perspectiva: Calidad, Lingüística y Educación. Otro, para plantear la propuesta del mejoramiento de la lengua escrita mediante la posible extrapolación de elementos derivados de la calidad.

Para ello se realizará una investigación de tipo documental. Esto debido a dos razones: en primer lugar porque calidad es un proceso cuya implantación adquiere diferentes características de acuerdo con el tipo de organización donde se desarrolle, y por consiguiente, el modelo o proceso educativo adoptado posiblemente también difiera de un lugar a otro. En segundo lugar, por las características del objeto de estudio, así como por los fines que se persiguen en esta tesis.

En consecuencia, la base de este análisis será documental ya que el acervo bibliográfico en torno a la calidad y el lenguaje permite un valioso acercamiento a las implicaciones educativas de aquélla, para posteriormente -como se expresó- derivar posibles aplicaciones para la formación y capacitación de los recursos humanos en el manejo de la lengua escrita.

## **2. MARCO DE LA CALIDAD: ANALISIS DE CONCEPTOS CLAVE**

### **2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA**

La búsqueda de la calidad es una constante humana, ha estado presente desde los albores de la humanidad cuando los antiguos pobladores seleccionaban los mejores frutos para comer, o los granos y semillas para cultivar mediante los métodos que les permitían la óptima utilización de los recursos. La calidad también es evidente en las antiguas construcciones de las grandes pirámides, en las pinturas rupestres que nos maravillan, en los caminos romanos, en fin, en todas las “huellas” dejadas por el hombre a su paso por el mundo. Sin embargo, lo que se conoce como movimiento de calidad tiene tras de sí una historia de aproximadamente 100 años, en la cual han evolucionado los conceptos y las prácticas.

Con el surgimiento de la Revolución Industrial, que trajo consigo la especialización del trabajo, se dio la producción masiva de productos manufacturados, pues las tareas fueron divididas en unidades pequeñas fácilmente realizables. Este auge provocó que la calidad de los antiguos productos artesanales disminuyera. Como los trabajadores desconocían su contribución al trabajo final, ignoraban pequeñas fallas que daban como resultado productos muy defectuosos.

A fin de evitar estos problemas se crearon departamentos encargados de inspeccionar el proceso productivo para separar los productos malos de los buenos y en ellos recayó la responsabilidad de la calidad. Obviamente los encargados no eran bien vistos por los operarios pues los consideraban una especie de policía de la empresa que buscaba “culpables”, además, el ambiente de trabajo se volvió hostil. Cada trabajador se limitaba a cumplir con su tarea y no le interesaba el resto de la gente a su alrededor.

Luego de haber conseguido un incremento en la producción surgió lo que se llamó “Control Estadístico de Procesos”, con él se pretendían disminuir las diferencias que presentaban los productos terminados. Gracias a diversas herramientas estadísticas se pudo saber con exactitud cómo y cuándo ocurrían las variaciones, qué partes del producto se afectaban y sobre todo, dónde se originaban las fallas.

Las nuevas herramientas se aplicaron exclusivamente al proceso de producción y si bien la información obtenida contribuía significativamente a reducir los problemas, la eliminación no era total; así se establecieron “tolerancias de variación” y los encargados de llevar el control estadístico fueron los anteriores departamentos de inspección. Ciertamente el control de la variabilidad aumentó en forma notable la calidad de los productos, pero aún no estaba todo dicho.

Poco a poco, los avances tecnológicos, el crecimiento de la competencia y la desaparición de barreras de diversos tipos trajeron como consecuencia que los consumidores se volvieran más exigentes a la hora de adquirir un producto o solicitar un servicio. Ya notaban las diferencias en el trato, las facilidades de pago, la entrega oportuna, y sin querer estas características se añadieron también a la compra.

Los empresarios se dieron cuenta que no bastaba con ejercer un estricto control en el proceso de producción, sino que era necesario involucrar a los demás departamentos de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, con este nuevo enfoque, a la hora de diseñar un producto se tomaban en cuenta los requerimientos de los clientes y las dificultades que pudieran presentarse en todas las fases del proceso productivo, desde la calidad de los insumos hasta el empaque y la entrega de los productos terminados.

A esta etapa se le llamó de “Aseguramiento de la Calidad”, cuyas tareas fueron encomendadas al departamento de Control de Calidad, encargado de coordinar todas las actividades que de una forma u otra

tenían que ver con la satisfacción final del cliente. Sin embargo, su responsabilidad era sólo de tipo técnico, resultaba difícil coordinar los esfuerzos de todos porque la gente no se comprometía verdaderamente con el esfuerzo de la búsqueda de calidad, sobre todo debía involucrarse la cabeza de la organización.

Actualmente se comprende bien que la calidad es una “estrategia del negocio”, es una forma de administración diferente en la que los esfuerzos de mejora continua deben ser SISTEMATICOS y formar parte de los planes estratégicos de la empresa. Además, ahora se sabe que la calidad no se implanta por decreto, sino que todos deben participar para lograrla. La gente debe saber **cómo** para que **pueda** participar, también es preciso que esté altamente motivada para que **quiera** hacerlo.

Así, el enfoque actual para la búsqueda de la calidad es hacia las personas, en ellos está el mejor de los recursos con que cuenta la empresa. Las acciones exitosas y los productos y servicios de calidad los hace la gente, depende del esfuerzo de todos conseguirlos. Por ello se dice que ante esta situación, la calidad demanda una ruptura con la antigua administración, un cambio completo en los valores y actitudes de la gente, en suma, otra cultura. ¿Estaremos preparados para aceptarla?

## **2.2 CONCEPTUALIZACION**

La palabra calidad está en boca de todos, se habla de ella y se le utiliza de muchas maneras y con diversos significados, pero...¿qué es calidad? El término tiene muchas acepciones según sea la forma como se aplique y quien lo utilice, pues siempre es el hombre quien califica la bondad de un producto o servicio. Por lo tanto se podría afirmar que la calidad depende de las percepciones personales, del estado de ánimo de quien juzga, de sus experiencias, edad, educación, antecedentes y sobre todo, de sus necesidades.

Según la Real Academia, **calidad** es un término que proviene del latín *qualitas* y se refiere a “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (1970). También significa -para la Filosofía- cualidad; es decir, cada una de las circunstancias o caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas o a las cosas, de ahí que cuando se habla de calidad implícitamente se hace una comparación y por eso resulta difícil dar una definición cerrada o absoluta del concepto.

Con todo, pese a que no es fácil definir la calidad, todos podemos reconocerla cuando obtenemos un producto o servicio de alta o baja calidad -según responda o no a nuestras expectativas-, pues la calidad está en función de la satisfacción de necesidades

Actualmente el concepto se relaciona sobre todo con la Administración. Ante el fenómeno de la globalización **calidad** es la clave para la supervivencia de una empresa, por lo tanto, se concibe como una estrategia, como una propuesta administrativa encaminada a la productividad. Desde este punto de vista se refiere a la búsqueda de la mejora continua de un producto o servicio, para satisfacer las necesidades de un cliente que consume o utiliza ese producto o servicio.

A fin de conceptualizar mejor el término veamos algunas definiciones “acuñadas” por los llamados “padres” de este movimiento. Conviene aclarar que al mencionarlos, no lo hacemos siguiendo el orden cronológico de aparición de cada uno de ellos, sino en función de esta tesis.

Para Philip Crosby (1987) la calidad atañe a las personas y para entender el concepto propone considerar cinco supuestos erróneos:

1º Creer que calidad significa excelencia. Calidad simplemente es cumplir con los requisitos.

2º Creer que calidad es intangible y por lo tanto no medible. La calidad se mide por el costo de la misma, que es igual al gasto por no cumplir con los requisitos.

3º Creer que existe una “economía” de calidad. En realidad siempre será más barato hacer las cosas bien a la primera vez.

4º Creer que todos los problemas de calidad son originados por otros. Falso, los problemas así como las soluciones están en todos.

5º Creer que calidad se origina en el departamento de calidad. La administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas. Por lo tanto calidad es un sistema y está en toda la organización.

Juran (1990), otro de los grandes de este movimiento, reconoce la dificultad para definir el concepto. Para él la calidad tiene un significado dual, aunque la concibe como “adecuación al uso”, adecuación que se ramifica en dos direcciones muy diferentes. Por un lado están las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente, y por otro, la ausencia de deficiencias; es decir reducir índices de error por parte de las empresas, aumentar rendimientos, reducir insatisfacción del cliente, etc.

Otra definición clásica de calidad es la Feigenbaum, quien la concibe como: “la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente”. Así, la calidad está determinada por el cliente. “Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus ‘requisitos’ -definidos o tácitos- y siempre representa un objetivo que se mueve en el mercado competitivo.” (Feigenbaum, 1991: 37)

Deming (1989), iniciador de la revolución japonesa en calidad ( y

de hecho el primero en aparecer en este firmamento), señala que la calidad debe mirarse más como una filosofía orientada hacia el cliente y la define como una forma de sobrepasar las necesidades y las expectativas del mismo, a lo largo de la vida del producto. La administración de una compañía debe “entregarse” a la calidad y difundir entre todos los miembros de la organización el espíritu del mejoramiento incesante.

De todo lo expuesto anteriormente puede inferirse que la calidad siempre está en función de la satisfacción de las necesidades de otro: de mi cliente. Para entender mejor el concepto pensemos en nuestra propia vida, en lo que hacemos. Nuestro quehacer cotidiano no es aislado, sino para los demás; lo hacemos para “servir” a alguien, y le imprimimos calidad en la medida en que satisfacemos con eficiencia las necesidades y expectativas de ese alguien; a quien se le puede llamar “cliente”.

De esta manera, la palabra clave para entender la calidad es SERVICIO; todos somos “proveedores” y “clientes” de un sinnúmero de servicios, de ahí que la calidad puede verse como un medio, no como un fin en sí misma.

Por lo tanto, la calidad no es un invento japonés ni tampoco una moda. La calidad ha existido desde siempre, es propia del individuo y siempre que ha habido hombres ha habido calidad. Actualmente se le relaciona con la administración, pero como dice el doctor Pozo Pino, “Calidad es la forma de administración más acorde con el sentido común y con la prudencia humana.” (1992: 6 )

Sin embargo, aunque la calidad ha existido siempre no ocurre como por arte de magia, no es fruto de la improvisación ni surge espontáneamente, sino “a través de un proceso largo, paulatino, creativo en el que la persona pone en juego la plenitud de sus facultades para el logro del servicio propuesto.” (Ibid: 14 )

Así, para que la calidad se dé es necesario un cambio en la

manera de pensar y actuar; un cambio en las actitudes y la conducta de la gente, y para que el cambio sea mejor debe ocurrir en forma lenta y cuidadosa, pero además, para lograr una auténtica transformación hacia la calidad, el cambio debe ser profundo y trascendente.

La calidad es ante todo: “praxis, reflexión y evaluación que engendra acciones cada vez más acertadas para servir al cliente.” (ITESM, C.T.C., 1991:1) Pero como lo señala el doctor Pozo: “La Calidad en primer lugar está dentro de nosotros mismos, estamos creados y diseñados para la aventura de calidad...para el ansia infinita de ser más”. (1992: 33)

Calidad por tanto es una aventura, es dejar atrás el miedo a la libertad para ser conscientemente hombre o mujer auténticos; calidad es una forma de vida; es una manera de ser y no sólo de hacer.

### **2.3 CULTURA DE CALIDAD**

La cultura abarca todo lo que el hombre es, determina la forma de percibir la realidad, la personalidad humana, la manera de resolver problemas, de planear, de hablar, de moverse, de vivir: en fin, la cultura toca y altera todos los aspectos de la vida humana. Para la antropología, la cultura significa la manera total de vivir de un pueblo, el legado social que un individuo recibe de su grupo.

En una organización de cualquier tipo también existe cultura; es decir un conjunto de valores, creencias y actitudes, compartidos -consciente o inconscientemente- por todos los miembros de ese grupo, que determina el comportamiento y la forma de proceder de sus integrantes; de hecho, constituye “los cimientos del sistema gerencial de una organización.” (Denison Daniel, 1991:2)

Por ello se dice que la cultura distingue a las organizaciones, les confiere identidad y determina la manera de hacer las cosas. Cuando

nos referimos a la calidad muchos teóricos afirman que ésta ha producido una verdadera REVOLUCION en la administración pues supone un cambio total, un giro completo en la manera de hacer las cosas.

Recordemos que hasta hace algunos años muchas organizaciones del país buscaban sólo la cantidad y no la calidad. Prevalecía el criterio de hacer más y no de hacer mejor, así que se producían bienes y se ofrecían servicios sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades de los clientes. Además, el proteccionismo favorecía esta situación, pues al no permitirse la libre competencia no cabía la posibilidad de elegir lo mejor.

En las empresas, la manera de hacer las cosas era “a la mexicana” (como malamente se le ha llamado); esto significa al “ahí se va”, con desperdicios y con malos materiales. Predominaba un estilo de administración basado en el enfoque de Taylor -Administración científica- según el cual quienes mandaban lo hacían porque tenían el conocimiento y la autoridad, en cambio a los operarios se les consideraba irresponsables y perezosos.(ITESM, “El Recurso...1992:13)

Con la Calidad el panorama anterior cambió en forma radical, por eso se dice que desata una verdadera ‘revolución’; pero veamos en qué sentido. En primer término supone una forma de administración muy diferente a la tradicional, pues se basa en el respeto por el hombre, prevalece el criterio humanista que considera las potencialidades de todos los seres humanos. Además el Control Total de Calidad implica la participación activa de todos los individuos a todo lo largo y ancho de la organización; es decir, que la calidad no es un trabajo sólo del director sino del grupo.

Por otra parte, con la calidad el enfoque es sistémico, la producción se ve como un sistema y por ello los esfuerzos de mejoramiento deben ser totales; finalmente la calidad se centra en el **cliente**, en **SERVIR** al cliente, de ahí que se identifique la cultura de

calidad con la Cultura de Servicio.

Así pues, el cambio hacia la calidad de ningún modo es un camino fácil de recorrer porque implica una modificación en la CULTURA y no olvidemos que la resistencia al cambio es hasta cierto punto natural en el ser humano, pues se le teme a lo desconocido, a la incertidumbre. Con razón el doctor Pozo (1992) afirma que la calidad es un salto mortal al cambio, una aventura a largo plazo.

La cultura de calidad, de servicio, conlleva entonces cambios profundos en cualquier organización: cambios en la percepción del hombre, en el estilo de liderazgo, en la estructura y formas de participar, en las formas de interactuar, en la valoración del trabajo, en la conducta y en las actitudes de la gente, por lo tanto no es posible que la calidad suceda con sólo desearlo, los cambios son lentos y a largo plazo.

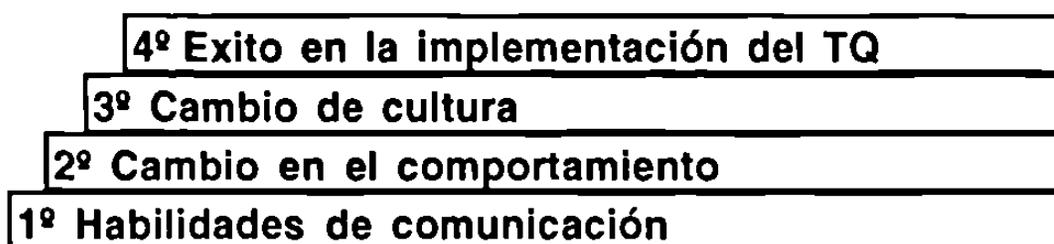
Además, por tradición nuestra cultura ha sido vertical y no horizontal; hemos vivido en un sistema donde todo se nos impone desde arriba y casi no se permite el cuestionamiento. En la escuela el profesor posee la verdad y los conocimientos “descienden” al alumno; en la sociedad impera el culto al de arriba, llámese Presidente de la República o Director, y la calidad requiere otro tipo de visión. Al menos en teoría su posición es más democrática, pues demanda el compromiso de todos para lograr la mejora continua.

Crosby señala que instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina pues cambiar una cultura no sucede de la noche a la mañana, además coincidimos totalmente con él cuando afirma que “la cultura de un país cambia cuando todos dominan un lenguaje común”. (Crosby, 1991: 112)

Por consiguiente, creemos que el primer paso hacia una cultura de calidad debe comenzar en y con la comunicación y más concretamente en el lenguaje, tanto oral como escrito. Donald Mc Laurin y Shareen Beli afirman que:

"Para implementar la calidad total se requiere un cambio de cultura y un cambio en las habilidades de comunicación de las personas, en la organización. Desafortunadamente esta área no se enfatiza dentro del currículum de T Q ( Total Quality). Se educa respecto a las herramientas de T Q; pero no respecto a la comunicación." (1991)

Ellos proponen que el éxito en TQ se consigue a través del siguiente proceso: 1º Habilidad de comunicación, 2º Cambio en el comportamiento, 3º Cambio de cultura y 4º Exito en la implementación del TQ.



(Mc Lauren y Beli, 1991)

No en vano cultura y comunicación están estrechamente unidas y el lenguaje como una manifestación de la cultura es un elemento básico para hablar de calidad total. Al mismo tiempo, lo anterior nos anima a pensar que los cambios en la cultura, propiciados por el movimiento calidad, pueden contribuir favorablemente a revalorar el lenguaje y a desatar esta propuesta de mejoramiento que va tomando forma a medida que se desarrolla la tesis.

Edward T. Hall (1978) denomina **cultura de alto contexto** a la que se caracteriza por contar con individuos profundamente involucrados unos con otros, que comparten los mismos significados para la información recibida; en contraparte está la **cultura de bajo contexto**, en la cual las personas tienden al individualismo y a la fragmentación.

Calidad requiere una cultura de contexto alto, una cultura fuerte

en la que sus integrantes compartan valores, creencias y trabajen unidos. Quizá desarrollarla sea cuestión de “despertar” a quienes han tomado el rumbo equivocado. Lo cierto es que la cultura de la calidad supone un largo proceso, pero de ninguna manera amargo o doloroso; al contrario, significa un reencuentro con lo humano pues se fundamenta en valores acordes con el hombre:

“sus valores nada tienen de nuevo, coinciden con los valores perennes y primarios de la persona, de la actividad humana, del trabajo. En su aspecto más dinámico coinciden con la cultura contemporánea.” (Pozo Pino, A. , 1989: 11)

Finalmente, la calidad es un valor presente en la cultura mexicana -a pesar de que algunos creen lo contrario-, así lo demuestran la arquitectura majestuosa de templos, iglesias y casas; la música, la pintura y casi todas las ramas del quehacer humano. Sin embargo, como estrategia, el C.T.C. es un instrumento valioso que nos señala un camino más creativo e inteligente de hacer mejor las cosas.

## **2.4 CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Un punto clave de la calidad es el llamado **C.T.C. o Control Total de Calidad**. Desde la perspectiva de la administración, cuando se habla de calidad se hace alusión a diversos aspectos que comprenden, desde la estructuración de un modelo de desarrollo, hasta las estrategias para subsistir en un mercado sumamente competitivo; en suma se alude a la calidad en todos sentidos dentro de una organización: calidad de servicio, de diseño, de planeación, de administración, de comunicación, etc.

El concepto “Control Total de Calidad” fue originado por el Dr. Feigenbaum, quien lo define como :

“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios”.

Así, cuando en una empresa se toma la decisión estratégica de cambiar hacia la calidad se asume un compromiso total para asegurar el mejor servicio al cliente. Esto significa ejercer un **control** y llevarlo a cabo a todo lo largo y ancho de la organización para cumplir con los requisitos; es decir, para conseguir la **calidad total** sólo se puede lograr por medio del **control total**.

“C.T.C. significa el conjunto de responsabilidades de todos los miembros de una organización, para la integración, desarrollo, aseguramiento y mejoramiento de la calidad de un producto o servicio.” (Gómez Saavedra, 1991:111). Por consiguiente, el C.T.C. sólo ocurre con la participación de todos para lograr el control integral de calidad.

El concepto -entonces- envuelve muchos otros aspectos, ya que no es fácil implantar una visión así de la noche a la mañana, mucho menos en sociedades u organizaciones donde ha prevalecido por años la idea de que el alto mando decide, planea y ordena que se ejecute.

Tal vez por esto se dice que el C.T.C. significa una verdadera revolución en la forma de administrar, pues supone la participación de todos y para ello demanda un cambio en las actitudes y conducta de la gente; cambio propiciado y promovido por la misma dirección. Esta concepción implica modificar la cultura organizacional.

Asimismo, el C.T.C. conlleva el concepto de “**mejora continua**”, en donde la mejora significa: “la creación organizada de cambios ventajosos; el logro de unos niveles sin precedentes del comportamiento”. (Juran, J.M., 1989:27). Además, se afirma que es continua porque tiene lugar incesantemente; ocurre “proyecto a proyecto y de ninguna otra manera” (Juran, 1989:34). Es decir, con un problema concreto y luego otro y otro más.

Por otro lado, el C.T.C. incluye en sí mismo el concepto de **control**, el cual quizá puede producir incomodidad, pues

tradicionalmente el término se ha relacionado con inspección, supervisión y vigilancia. Es cierto que la función del control es evaluar y corregir el desempeño para asegurar y garantizar a los consumidores que el producto o servicio cumple con los fines de uso, pero en sí ese **control** -al menos para la calidad- implica un proceso profundo y dinámico.

El control es un proceso que se aplica en todas las etapas de desarrollo de un producto, a todo lo largo de la empresa y lo ejerce cada responsable del tramo delegado en el mapa de aseguramiento. (Pozo Pino, A.1989). Está relacionado con el cómo mantener el estado actual de cualquier cosa o situación y cómo mejorar ese estado.

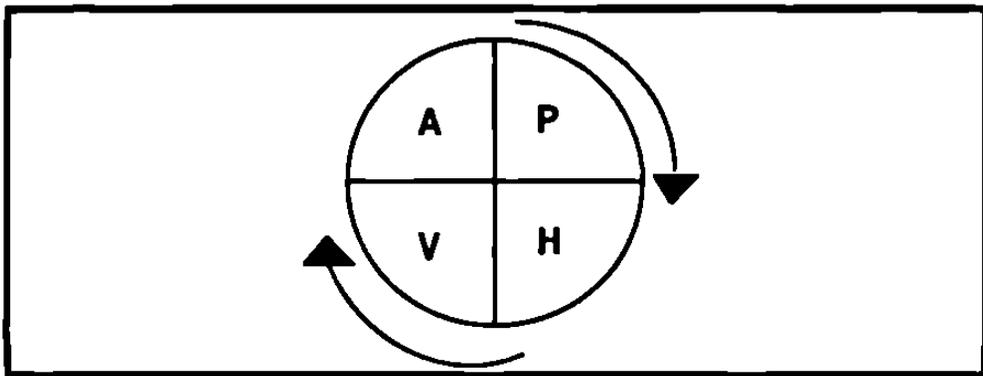
Una excelente simplificación de ese proceso es el denominado "**Ciclo de Control**" o "Ciclo de Deming", que no es más que una derivación del método científico aplicado a procesos. Este ciclo se compone de cuatro etapas: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**, como una rueda o rehilete en constante movimiento.

En este ciclo, para obtener información se puede recurrir a la estadística o al análisis cualitativo de procesos. Así puede decirse -en un sentido muy amplio- que quien ejerce el control ejerce también un acto de libertad, pues primero recopila información, la procesa, la evalúa y entonces decide actuar, aplicando inteligencia y sobre todo voluntad para mejorar.

Ese ciclo de control, herramienta vital del **C.T.C.**, asegura el mejoramiento continuo pues una vez que se completa el primer ciclo se comienza otro, a partir de la experiencia anterior; de esta manera se da la mejora continua y la calidad.

El Dr. Ishikawa amplió el ciclo de control a seis pasos:

- P** 1. Definir un objetivo  
2. Decidir los métodos para alcanzar el objetivo
- H** 3. Dar educación y entrenamiento
- V** 4. Realizar el trabajo  
5. Verificar los resultados obtenidos
- A** 6. Empezar acciones correctivas



Como puede advertirse, el ciclo de control o **Ciclo PHVA** puede aplicarse a todas las actividades que el hombre realiza, incluso la de escribir. Así por ejemplo, para construir un texto de cualquier tipo, primero habrá que trazarse un Plan en el que se definan objetivos y la manera de alcanzarlos; luego sigue el Hacer, no sin antes haber pasado por la capacitación. Después se Verifican los resultados obtenidos con el escrito (¿se comprendió cabalmente?, ¿cuáles fueron las dificultades?, etc.), y finalmente se emprenden Acciones correctivas en torno al proceso de escribir un texto, para volver a empezar todo el ciclo con una verdadera mejora tendiente a buscar la calidad de la comunicación escrita. Desafortunadamente en la realidad escolar esto no sucede así, como se expondrá más adelante.

Por otra parte, en la búsqueda del control total para la calidad total, el **C.T.C.** implica también establecer una relación de comunicación con todos los integrantes del sistema, desde el proveedor hasta el último consumidor; todos deben “hablar” el mismo lenguaje, y esto no se refiere al lenguaje de los números.

Sin embargo, para que ocurra la comunicación no basta con el intercambio de información, es menester compartir significados y el lenguaje es la condición fundamental para que se dé la comunicación. Por lo tanto, si manejar el lenguaje es manejar el código, en la medida en que mejoro el manejo del código, mejoro también la comunicación y por ende la calidad. “En cualquier proceso de comunicación, el grado en que es efectivo depende del grado de dominio del código de señales compartido por el emisor y el receptor”.(Borden A. George, 1974:112)

Además como proceso, -bastante complejo por cierto-, la comunicación también es susceptible de mejora continua, al igual que cualquier proceso de manufactura o de servicio.

Un buen punto de partida para iniciar el proceso de mejora en este renglón podría ser el comprender los elementos que intervienen en la comunicación, así como la interacción de los mismos, “pues la efectividad con la que nos comunicamos no depende sólo de la cantidad de información sino de la forma en que se recibe y el código que la transporta”. (Borden,1974:111)

Emisor, mensaje, canal, receptor, retroalimentación y ruido son las variables de este complejo proceso que es necesario controlar en aras de la calidad, pues no se puede olvidar que la calidad del mismo es juzgada por el consumidor (receptor), no por el proveedor (emisor).

De esta forma, podría establecerse un nexo entre el C.T.C. y la comunicación, tanto oral como escrita, ya que el primero se alcanza al establecer una relación de comunicación con todos los integrantes del sistema a fin de asegurar la calidad de un producto o servicio (y cuando decimos comunicación nos referimos a compartir significados no sólo información); en cambio la segunda se vale de los recursos que aquélla le proporciona para mejorar continuamente, para ser de calidad y así contribuir al control total.

## **2.4.1 El Concepto de Autocontrol**

“El logro de la calidad está estrechamente ligado con el concepto y la práctica del autocontrol, el cual, a su vez, se manifiesta como práctica de la libertad del ser humano”. (ITESM, “Ideas actuales sobre C.T.C.”,1992:24)

Sin duda este concepto bien pudo haberse revisado en el apartado anterior, pero se prefirió darle un tratamiento especial porque en él se encuentra la esencia de otro aspecto fundamental para este trabajo: el hombre. Si todo modelo educativo supone un concepto de hombre que es el que busca formar, la calidad no es ajena a esta pretensión pues en ella subyace un modelo educativo que se analizará más adelante.

Ya se explicó antes que el C.T.C exige trabajo en equipo; es decir, es una actividad de grupo que no la puede hacer un sólo individuo. Sin embargo, para que exista el Control Total es necesario que todos los que intervienen en el proceso estén en “capacidad de aprovechar sus facultades y de realizar su potencial personal.” (Ishikawa,1992:106)

Cada individuo como ser en sí es autónomo y espontáneo, tiene voluntad y discernimiento. El C.T.C. supone una forma de administración basada en el respeto por el hombre (el hombre es bueno por naturaleza) y busca estimular el fortalecimiento del potencial humano (al menos en teoría), pues sin el concurso del hombre, ese gran proceso de control total de calidad, que debe ser permanente a lo largo y ancho de la organización, se vuelve nada.

El hombre es quien ejerce el control, además la calidad del producto o servicio depende de la calidad de la persona, no viceversa. Por lo tanto el concepto de autocontrol se relaciona con un hombre maduro, responsable, comprometido con su labor y sobre todo, consigo mismo.

Eduardo Gómez Saavedra define el autocontrol como: “sistema

mediante el cual una función, una unidad operativa o administrativa o una persona, logra controlar por sí misma los resultados, evaluándose y tomando las acciones correctivas del caso.” (1991:103)

Para que se dé el autocontrol el mismo autor señala que son necesarios dos requisitos: uno humano y otro técnico. El humano tiene que ver con educación, ética y conciencia. Aquí el autocontrol es un estado mental positivo y supone participación, confianza, respeto y profesionalismo.

El requisito técnico contiene a su vez tres condiciones básicas que son:

-Conocimiento sobre lo que se debe hacer (política de la empresa, objetivos,etc)

-Conocimiento de lo que se está haciendo (que compruebe su actuación)

-Medios para comparar y regular sus actuaciones (con el autocontrol la persona evalúa su operación y la corrige.)

Por supuesto, el autocontrol exige una **persona de calidad**, es decir un individuo capaz de iniciar su propio proceso de auto-transformación a partir de su práctica y de la reflexión sobre la misma. “El Hombre de la Calidad es el hombre de la acción, la reflexión y la comunicación. Es el hombre que piensa y actúa de acuerdo con lo que piensa”. (ITESM. “El recurso humano...”,1992:1)

Como puede advertirse, sobre todo en la cita anterior, el C.T.C. promete mucho, al menos en teoría, sin embargo en este trabajo no se busca comprobar si lo anterior ocurre o no, sino cómo se desencadena ese proceso de autotransformación que encierra en sí mismo toda una propuesta educativa que supone modelos didácticos no convencionales. Y si nos atrevemos a afirmar esto es porque Calidad parece promover el desarrollo de un individuo con conciencia de su realidad y que además piensa y actúa. Es el hombre con deseos de crecer, de evolucionar, que busca la mejora continua de sí mismo y es consciente de su responsabilidad de servir y de servir bien. Es la

persona que prueba, se equivoca y es capaz de volver a empezar.

Por ello se considera que detrás de la Calidad subyace una propuesta educativa basada en modelos no tradicionales, en los cuales el hombre es el punto de partida y mediante el proceso de praxis, reflexión y acción, se construye a sí mismo y se convierte en agente que transforma la realidad. Más adelante, cuando se presente el Modelo Educativo de la Calidad se analizará ampliamente la relación entre la calidad y estas propuestas educativas. Baste ahora saber que sin la voluntad del hombre, sin su decisión, su compromiso y su propio deseo de mejora continua, no se da el control de calidad. Si no hay motivación, deseo de logro y de autorrealización, no hay calidad.

## **2.5 EL PROCESO DE CALIDAD**

Los conceptos e ideas analizados hasta aquí se consideran básicos para los fines de esta tesis y para presentar un panorama completo del llamado "Marco del Movimiento de la Calidad". En este apartado se pretende describir cómo es el proceso desatado por la calidad cuando una organización decide cambiar y tomar al cliente como eje de su labor. A este proceso se le conoce con el nombre de Administración de Calidad por Proceso -Proceso de Calidad- o Gestión de la Calidad, que comprende los pasos o etapas necesarios en una organización para poder, posteriormente, implantar la calidad.

Como punto de partida debe reconocerse que la calidad es un proceso, un largo proceso que no termina nunca. A diferencia de un programa o proyecto, tiene principio pero no final. Nace de la necesidad de salir adelante, de la necesidad de sobrevivir en medio de un mercado altamente competitivo.

Primero es sólo una inquietud, una duda, lentamente va surgiendo; es decir el proceso se inicia a partir de la necesidad de cambiar la forma de administrar una organización. A esta nueva

manera de administrar es a lo que se le llama Control Total de Calidad.

¿En qué consiste ese proceso? ¿Qué se hace una vez que la organización ha decidido tomar esa estrategia para sobrevivir? A grandes rasgos -porque no interesa detenerse en este apartado, sino comprenderlo- esbozaremos los pasos a seguir para desatar el proceso.

1º Para comenzar es necesario establecer que el **CLIENTE** es el objetivo común de toda la organización; recuérdese que la satisfacción de las necesidades del cliente externo e interno es la mejor manera de definir la calidad. Así, deben evaluarse las necesidades de ese cliente y reconocer sus expectativas.

2º El siguiente paso es establecer la **MISION** de la organización, junto con sus políticas y objetivos, para definir o redefinir el rumbo.

3º Una vez que la organización aclara la misión, se busca establecer el **COMPROMISO** con la calidad, para ello es fundamental **INVOLUCRAR** a la gente pues la participación es básica.

4º Posteriormente los esfuerzos se centran en desarrollar el plan de **IMPLANTACION** o “implementación” a través de determinadas estrategias, con herramientas y técnicas adecuadas.

5º Finalmente se pone en marcha el “rehilete” de la mejora continua (Ciclo P-H-V-A) para desplegar la calidad.

Philip Crosby (1991) considera cinco etapas para llegar a la madurez en la administración de calidad, es decir, a la implantación integral del proceso de calidad:

1º **Incertidumbre**; en ella predomina la confusión porque se desconoce la utilidad de la calidad.

2º **Despertar**; aquí ya se reconoce que la administración por

calidad puede ayudar, pero no se quiere invertir tiempo ni dinero para ponerla en marcha, además no se consideran seriamente soluciones a largo plazo. El despertar sólo cobra vida cuando se reevalúa el compromiso de mejorar.

**3º Ilustración** aparece con la decisión de seguir adelante, con el establecimiento de políticas de calidad y el admitir que nosotros originamos nuestros propios problemas.

**4º Sabiduría:** ésta es la etapa más crítica pues aquí la organización tiene ya la oportunidad de hacer cambios permanentes.

**5º Certeza:** aparece cuando se considera que la administración de la calidad es una parte esencial de la dirección de una compañía.

Este largo proceso ocurre gracias a tres acciones básicas para Crosby: Determinación, Educación e Implantación. La primera necesita la convicción de la dirección; la segunda implica adquirir un lenguaje común acerca de la calidad y la tercera acción se refiere al establecimiento del proceso de mejora.

Juran (1989) por su parte considera que para la calidad, administrar consiste en poner en marcha tres procesos básicos mejor conocidos con el nombre de "Trilogía de Juran", que son: Planificación, Control de Calidad y Mejora. Cabe señalar que para él, uno de los grandes obstáculos para la gestión radica en las dificultades para la definición de conceptos y en el manejo de significados de las palabras clave .

Feigenbaum (1991) propone como primer paso de este largo proceso de gestión la conciencia de la calidad por parte del directivo o gerente, luego viene la búsqueda del compromiso a través de la participación activa ( que obviamente contiene un fuerte apoyo educativo); después surge la comunicación del compromiso, el establecimiento de políticas y finalmente el despliegue de la calidad, que como agrega el Dr. Pozo, no sólo ocurre en forma descendente,

sino ascendente, con los proyectos de mantenimiento y las innovaciones propuestas por la gente.

Por otro lado, tanto Deming como Crosby y Juran proponen una metodología para la calidad compuesta por 14 pasos -10 en el caso de Juran\_ para el mejoramiento. En esencia, todos coinciden en asumir el compromiso, desatar la conciencia, evaluar el costo de la calidad y volver a hacerlo de nuevo. Sin embargo, para que todo esto ocurra es necesario **un cambio en las actitudes y conducta de la gente.**

Como puede advertirse, en todo el proceso de gestión y sobre todo en el momento de llegar a la implantación, subyace y a la vez se reconoce otro proceso: el EDUCATIVO, pues la calidad demanda romper con esquemas tradicionales e impulsa a la gente a la participación, que se convierte en uno de los elementos clave de lo que podemos llamar “El modelo educativo de la Calidad”.

Si lo que se necesita es un cambio en la manera de ver y hacer las cosas, es necesario también un nuevo esquema educativo basado en la participación y el trabajo de grupos. En otro apartado se profundizará en este “modelo”; baste ahora reconocer lo señalado por el Dr. Ishikawa: “La calidad empieza con educación y termina con educación.” (1992: 33).

## **EL PROCESO DE CALIDAD**

- 1º Reconocer al CLIENTE como objetivo común de toda la organización:
  - definirlo
  - evaluar necesidades
  - reconocer expectativas
  
- 2º Definir la MISION junto con políticas y objetivos
  
- 3º Establecer el COMPROMISO con la calidad (requiere involucrar a todos en forma paulatina)
  
- 4º **IMPLANTAR** la calidad (aquí pueden seguirse los 14 pasos de Deming, los 14 de Crosby, los 10 de Juran o un modelo único desarrollado por cada empresa en particular)
  
- 5º Poner en marcha el rehilete de la mejora; es decir, iniciar el ciclo -P-H-V-A

## **CAMBIO DE CULTURA**

## **E D U C A C I O N**

## 2. 5.1 IMPLANTACION DE LA CALIDAD

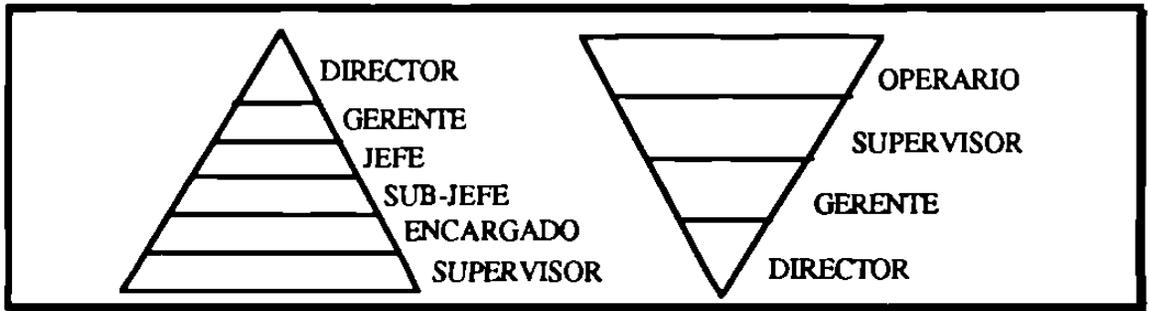
Ya ha quedado claro que la calidad es un proceso y como tal tiene fases o etapas, requisitos *sine qua non* para que la misma ocurra; es necesario entonces explicar cómo **desciende** la calidad a lo largo de la organización; es decir **cómo se implanta o se despliega**. Y si se usa el término “descender” es porque resulta obvio que las decisiones estratégicas, el cambio de rumbo tiene que darlo primero la dirección de la empresa y posteriormente se implanta en todos los niveles.

Sin embargo, ese nuevo “enfoque” o nueva manera de hacer las cosas debe **COMUNICARSE Y ESTABLECERSE** en la organización, y en ese momento es cuando se dice que la calidad desata una verdadera revolución pues exige rupturas profundas con las concepciones tradicionales. No hay que olvidar que los sistemas administrativos de las organizaciones fueron diseñados para evitar y resistir el cambio y con ello mantener el *status quo* , y el nuevo enfoque de calidad exige una administración por políticas, quizá más acorde con lo que se denomina “Management”.

Además, en la implantación de la calidad el principal recurso son las personas, ellas son la razón de la supervivencia y prosperidad de la organización, incluso, no sólo son la fuente, sino también los mercados y consumidores de productos y servicios. Sin embargo, las personas nos resistimos al cambio. Modificar modelos, conductas, actitudes es un verdadero reto; puede hacerse, es más, se logra, pero todo cambio consume tiempo e implica desatar procesos.

Así pues, la “sacudida” que requiere la implantación del C.T.C. es muy fuerte (ya se explicó en el apartado referente a la cultura) y toca a toda la organización. Por ejemplo, los sistemas administrativos deben orientarse a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; la estructura misma de la organización también exige transformarse para pasar del esquema jerárquico tradicional a una organización más plana, centrada en el cliente, en la cual se simplifica y comprime el organigrama de la empresa y al mismo tiempo -si se

piensa en una pirámide- ésta se invierte en forma automática.



Estos cambios suponen también un giro en la manera de pensar de los directivos y/o líderes. Antes sólo unos cuantos eran los “genios”; ahora no, todos son responsables del proceso de mejoramiento y todos deben involucrarse y comprometerse con dicho proceso, en otras palabras todos deben **PARTICIPAR**.

Por tanto, interesa señalar aquí que la implantación de la calidad es una tarea que tiene principio pero no fin. Cada organización es “única” y debe buscar su propia manera de “hacer” las cosas, por ello las estrategias de implantación varían de una organización a otra, sin embargo, a grandes rasgos se pueden bosquejar algunos pasos básicos para la implantación. Veamos en qué consisten:

Como punto de arranque ya se expuso que primero aparece la necesidad de cambiar. El entorno cambia al igual que la tecnología, aumentan las oportunidades de mercado y para una empresa detenerse significa quedarse atrás, de ahí la necesidad de tener como meta al cliente. Una vez que se toma la decisión del cambio, sigue el establecimiento del compromiso con la calidad, pero como puede suponerse, en un primer momento dicho compromiso sólo se establece en la alta dirección. Ahí se determinan: la misión, las políticas (guías para la actividad gerencial) y los objetivos ( puntos concretos que se deben cumplir en un periodo de tiempo especificado).

Es interesante notar que, según Juran (1990), los objetivos surgen de una lista planteada por todos los niveles jerárquicos; de ahí

se eligen los que son más viables de acuerdo con las políticas de la organización, las metas y las demandas de los clientes.

Para que la calidad siga su curso, el siguiente paso es desplegar los objetivos puesto que ya se han planeado; es decir, nombrar consejos de calidad en los diferentes departamentos o áreas de la empresa para:

- A) Identificar tareas a realizar
- B) Asignar responsabilidades concretas
- C) Determinar recursos necesarios

Ahora bien, la comunicación, tanto horizontal como vertical juega un papel fundamental para que efectivamente ocurra todo lo anterior, pues quienes realizan las tareas suelen “pasar factura” en cuanto a cantidad de recursos, dificultades de realización, demandas específicas de capacitación, etc.

“La característica de la comunicación en ambos sentidos del proceso de despliegue (un término japonés es “juego de pelota”) ha resultado ser una ayuda importante para obtener resultados... Esa misma característica de comunicación en ambos sentidos exige que los receptores estén formados en cómo responder.” ( Juran, 1990: 182-183)

Después del despliegue se debe hacer una revisión de los progresos realizados, para finalmente dar un reconocimiento que motive a quienes están en el proceso de mejora. El ciclo se repite cuando se hacen ajustes, se rediseña y todo vuelve a empezar.

Como puede vislumbrarse la implantación o despliegue de la calidad significa desatar el ciclo **P-H-V-A (Planear, Hacer, Verificar, Ajustar)**, que de algún modo introduce a la gente en la Calidad. Sin embargo, aunque se educa con el proceso, **es necesario lograr un compromiso genuino y generalizado** lo cual implica poner en marcha un proceso educativo que tiene muchas dimensiones y nunca se considera terminado.

Feigenbaum (1991) considera que el Control Total de Calidad

implica contar con una amplia gama de programas que enfatizan el aseguramiento de una motivación positiva hacia la calidad, en cuando menos tres áreas fundamentales:

1º Actitud hacia la calidad

2º Conocimientos sobre la calidad

3º Habilidades de calidad (tanto físicas como mentales)

De esta manera, la Implantación no es tarea fácil, y mucho menos se logra con sólo desearlo o con imposiciones. Exige un cambio completo en la mentalidad de todos los miembros de la organización pues como punto de partida requiere -como ya se ha señalado- participación, lo cual de algún modo nos instala en otra cultura, la de la calidad.

Al mismo tiempo, lo anterior nos lleva a pensar que si no hay preocupación por que la gente efectivamente se **COMUNIQUE** (no sólo se informe), no habrá cambio. Las personas deben desarrollar sus habilidades para leer, escribir, escuchar, hablar. El lenguaje es una manifestación de la cultura y la implantación o más bien la educación para la calidad debería empezar con el lenguaje. La calidad demanda una cultura fuerte, de "alto contexto" con individuos profundamente involucrados, dispuestos a servir, a compartir, ya no a competir.

## 2.5.2 PROCESO EDUCATIVO EN LA IMPLANTACION

La implantación es la puesta en marcha de la calidad, es desatar los procesos, el ciclo P-H-V-A en toda la organización, pero ¿cómo se involucra a la gente, cómo se logra el compromiso genuino con la calidad a todo lo largo y ancho de la organización? Sin duda, con **EDUCACION**; todos los grandes de la calidad lo señalan, Ishikawa dice: "El control de calidad empieza con educación y termina con educación" (1992: 33); Feigenbaum afirma: "La educación para la calidad es un proceso fundamental para el logro del compromiso; es un proceso que no termina nunca" (1992: 235); igualmente lo

reconocen Deming, Juran y Crosby.

En este apartado se intenta explicar cómo es o cómo se sugiere que sea el proceso educativo para la calidad. No se hablará del Modelo Educativo de Calidad para darle un tratamiento más detallado en otro punto.

El proceso educativo para implantar la calidad es en primer lugar un PROCESO, es decir conlleva una serie de etapas o fases sucesivas de un fenómeno o evento que no tiene fin. Además, en calidad se utiliza el término EDUCACION porque en realidad se busca que el sujeto verdaderamente se eduque, es decir que desarrolle habilidades y conocimientos que le permitan transformarse a sí mismo para la participación que demanda el enfoque de la calidad total.

Este enfoque, como puede verse, dista mucho de buscar el mero entrenamiento, de hecho, el término entrenar resulta insuficiente para la calidad, además desde nuestro punto de vista se entrenan caballos o perros, pero, las personas se educan, se forman.

Los cursos esporádicos, breves, sin continuidad (clásico “apagafuegos”), propios de la CAPACITACION, resultan igualmente inadecuados para modificar conductas y actitudes, pues se centran más en el desarrollo de aspectos técnicos, destrezas, que si bien contribuyen en la formación de la persona no bastan para el cambio de mentalidad y la participación que requiere la calidad. “ Yo pienso que lo que los empleados necesitan es educación”. (Ishikawa, 1992: 35)

Así pues el proceso educativo es INTEGRAL, abarca tanto aspectos cognoscitivos, como afectivos (habilidades y actitudes). Feigenbaum (1991) afirma precisamente que para el logro del compromiso la educación para la calidad debe comprender estas tres áreas fundamentales: actitudes, conocimientos y habilidades. De esta manera, el curriculum para la calidad, aunque depende de un diagnóstico preliminar sobre la situación de la empresa, podría estar

integrado por esas tres áreas en las cuales, por ejemplo, para las **actitudes** podrían incluirse temas como:

- Participación
- Metodología de trabajo en equipo
- Ruptura de paradigmas, etc.

En el área de **conocimientos** se hablaría de:

- Qué es calidad
- Por qué la calidad
- Misión, políticas, objetivos
- Conceptos de calidad total
- Información sobre principios estadísticos

En el área de **habilidades** podrían desarrollarse temas como:

- Liderazgo (habilidad de...)
- Algunas herramientas concretas y su aplicación como:
  - Diagrama de Pareto
  - matrices
  - histogramas
- Habilidades de trabajo en equipo

-Y por supuesto, **HABILIDAD DE COMUNICACION**, tanto en forma oral como escrita, pues ambas son importantes para la calidad, y aunque esta tesis se centra en la lengua escrita, no puede dejar de considerar el lenguaje oral.

David N. Griffiths, un experto en "implementación" (queda entre comillas porque si bien los ilustrados en calidad marcan diferencias entre este término y la implantación, en lo personal consideramos que lo correcto -desde el punto de vista del idioma- es esta última palabra. La primera es un barbarismo) o implantación de la calidad sugiere un programa educativo (Curriculum) con las siguientes fases:

**"Fase I:**

Investigación, selección y desarrollo de conceptos de Calidad (enfoque, misión, objetivos, definiciones, elementos del proceso, plan de implementación).

**Fase II:**

Educación básica y preparación (orientación a los empleados)

**Fase III:**

Aplicar el proceso (formación de equipos, primer uso del proceso, demostrar la aplicabilidad individual).

**Fase IV:**

Apoyo y enriquecimiento del proceso (desarrollo del liderazgo, comunicaciones, objetivos de reconocimiento del desempeño personal, consultores internos, evaluaciones internas y externas).

**Fase V:**

Realce y sofisticación del proceso (mejoramiento continuo, medición de desempeño, marcación de puntos de referencia, enlace del mejoramiento de la Calidad a todos los planes).

**Fase VI:**

(el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente es parte rutinaria del trabajo diario y el mejoramiento excede las expectativas)." (Griffith, 1992: 177)

Obviamente este curriculum, del que sólo se conoce la fecha de inicio, se va desarrollando en forma continua y a veces simultanea a lo largo de los años. Asimismo, cada nivel de la organización requiere más énfasis en un aspecto o en otro. Por otra parte no se puede ignorar que **cada organización es única, posee características peculiares** por lo que cada una **debe desarrollar su propio curriculum**. Con todo, desde nuestro particular punto de vista lo fundamental es que las personas que integran la empresa se **COMUNIQUEN** y hablen **EL MISMO LENGUAJE**.

Respecto al proceso educativo Ishikawa refiere lo siguiente:

"En el Occidente, la educación en CC normalmente dura de cinco a diez días. Esto es insuficiente. El curso básico de CC

(Control de Calidad) diseñado por la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y que sirve de modelo para los cursos japoneses, dura seis meses, con reuniones cinco días al mes. Los participantes estudian una semana y luego regresan al sitio de trabajo donde aplican lo aprendido durante tres semanas. Los datos que deben utilizar en su estudio están en su mismo lugar de trabajo. Luego regresan a la siguiente sesión del curso de instrucción, armados con sus resultados de sus tres semanas de prácticas. En otras palabras, el curso de UCIJ es una repetición continua de estudio y práctica." (Ishikawa, 1992: 34)

El proceso educativo aquí descrito, descansa en algunos principios básicos (por así llamarles), como por ejemplo:

\*La educación debe hacerse dentro de la empresa (para desarrollar programas específicos a sus necesidades)

\*La educación debe continuar indefinidamente (las personas se van año con año e ingresan nuevos elementos, con la calidad la educación no termina pues conlleva el sentimiento de estar aprendiendo cómo mejorar continuamente).

\*La educación no termina con cursos "formales" el "jefe" debe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo.

\*Todos pueden enseñar dentro de la empresa, en palabras de Ishikawa: "no hay mejor manera de aprender que enseñando"

Por supuesto, hay más "principios" pero estos se dejarán para el apartado correspondiente al Modelo Educativo, por ahora los mencionados arriba ayudan a comprender mejor este panorama del PROCESO EDUCATIVO DE LA IMPLANTACION.

## **2.6 COMUNICACION PARA LA CALIDAD. CALIDAD PARA LA COMUNICACION**

A lo largo de todo el capítulo se ha destacado la importancia de la comunicación para que ocurra la calidad. El propósito de este

apartado es resaltar esa relación y al mismo tiempo establecer una nueva: la de la calidad de la comunicación, especialmente la escrita, que da origen a esta tesis.

Dentro de cualquier organización gran cantidad de procesos son o implican comunicación. En primer lugar hay que comunicarse con el cliente para saber qué necesita y espera del producto o servicio; luego, con todos los miembros de la organización para determinar qué y cómo mejorar; también para establecer la misión, las políticas y objetivos, definir los proyectos de mejora, en fin todos son procesos comunicativos y aunque no se perciban están ahí y son fundamentales para el logro de la calidad.

Además, los cambios estructurales y funcionales de la organización ocurren gracias a la comunicación, que hace posible el desarrollo de la nueva cultura que exige la calidad. Pero...¿qué es comunicación? Sin afán de elaborar un tratado acerca de este concepto se revisan aquí algunas definiciones.

La palabra comunicar a veces se confunde con transmitir, informar o simplemente hablar, lo cual es incorrecto. Transmitir -según el diccionario- sí se define como comunicar pero fundamentalmente se refiere a la acción de emitir, la cual es sólo uno de los componentes de la comunicación. Por otra parte informar significa dar una noticia, enseñar y dictaminar, mientras que hablar es sólo la facultad o capacidad de pronunciar palabras.

Etimológicamente comunicar proviene del latín *communicare* que significa hacer común, participar a otro de lo que uno tiene, poner en común; es decir, que el otro comprenda con la mayor claridad posible el mensaje enviado por la fuente. Por tanto, puede afirmarse que la comunicación es un proceso dinámico, bidireccional, que va de un emisor a un receptor y de éste nuevamente al emisor.

Como proceso contiene elementos específicos:

\* **La fuente o emisor** (que origina y emite el mensaje)

- \* **El código** (sistema de signos en los que se “traduce” el mensaje)
- \* **El mensaje** (lo que se quiere comunicar)
- \* **El canal** (medio que “transporta” el mensaje)
- \* **El receptor** (el que recibe el mensaje)
- \* **La retroalimentación** (parte del proceso que cierra el círculo comunicativo pues va del receptor al emisor)
- \* **El ruido** (interferencias externas o internas que afectan la claridad del mensaje).

Además de estos elementos, también están presentes la codificación y la decodificación del mensaje que realizan la fuente y el receptor respectivamente.

Así pues, el proceso de comunicación aunque cotidiano e imperceptible es bastante complejo, requiere poner en juego todos estos elementos que no funcionan isomórficamente porque se ven afectados por múltiples factores inherentes a su propia naturaleza o a la del medio ambiente en el que se da la comunicación.

“Cuando la gente se comunica -dice Edward T. Hall- hace mucho más que lanzar la pelota de la conversación”, (1986:11) se influyen mutuamente, entran en relación, no sólo transmiten mensajes. En consecuencia, la comunicación incluye a su vez un proceso de intercambio e interacción entre los sujetos. “Comunicar significa compartir ...todo” señala Griffith, (1992:111). “Ser es comunicarse”, afirma Borden. ( 1974:111).

Comunicarse es buscar la comunidad y eso pretende la calidad, por ello busca la participación de todos, pero si en la organización no se promueve a la vez el desarrollo de las habilidades de comunicación, no se dará la participación. A menudo las empresas se preocupan por cuidar el proceso y el producto, pero no por la comunicación, y aquí no nos referimos sólo al desarrollo de instrumentos o medios de comunicación, sino de estrategias, de habilidades para compartir ideas, pensamientos, opiniones, valores...

Con frecuencia a la gente se le dice que va a entrar en un proceso de mejora o que va a ir a un nuevo curso de capacitación, pero no se le informa el porqué, mucho menos lo que esto significará para su desarrollo y el de la organización. Quien da las órdenes no considera necesario informar, "órdenes son órdenes" y el que las recibe se calla, piensa que no le corresponde preguntar y que además tampoco le van a responder.

Desafortunadamente nuestra cultura ancestral enseña a callar, a no decir las cosas por miedo o para no lastimar; entonces surge el aislamiento. Las palabras que debían liberar se convierten en cárcel, y los diálogos, en laberintos de incomunicación.

La cultura de calidad intenta romper esos esquemas y busca afanosamente la apertura. Desde su enfoque, comunicarse debe ser para la organización, poner en común ideas y significados, creencias y valores; es decir, hacer explícita la cultura mediante el diálogo, que significa flujo libre de ideas. Además, si una organización no establece líneas de comunicación horizontales y verticales, ascendentes y descendentes, jamás podrá compartir su misión y mucho menos fomentar su cultura.

"Para los líderes de cualquier industria moderna compleja, cada vez resulta más claro que el viejo sistema jerárquico de jefes y empleados es obsoleto...¿Qué es lo que toma su lugar? El único camino hacia la verdadera eficiencia parece ser el de las personas que libremente se comunican con las personas -de abajo hacia arriba, de igual a igual, de arriba hacia abajo, del miembro de una división hacia el miembro de otra división. Sólo a través de esta elaborada red de comunicación humana, la información esencial y el "saber-cómo" pueden extenderse a toda la organización. No es posible que un solo individuo "dirija" tal complejidad ".  
(Rogers Carl, 1990: 215)

Desde el enfoque de la calidad, la comunicación descendente significa dar a conocer la filosofía de la organización (políticas, objetivos, misión); comunicación ascendente es exponer problemas, propuestas de mejora, y para que se dé, la alta dirección debe saber escuchar y abrirse al diálogo creativo y constructivo. Por su parte, la

comunicación horizontal es una condición para que la gente de los diferentes departamentos se integre y trabaje para compartir y ayudar, no para competir y obstaculizar.

Por supuesto, todas favorecen el trabajo en equipo, pero no hay que olvidar a la comunicación interpersonal. Esta es la forma más efectiva de establecer contacto con los demás e intercambiar información, por eso consideramos que si en la nueva administración de calidad no hay una preocupación genuina por desarrollar en la gente habilidades específicas de comunicación, (escuchar, hablar, escribir y leer) es poco probable que la calidad tenga el éxito que pretende.

“Imagino que en el año 2000, muchas industrias estarán prestando tanta atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación como actualmente lo hacen en lo referente a los aspectos tecnológicos de su negocio. Llegarán a valorar a las personas como tales y a reconocer que la comunicación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización. Prestarán más atención a las rupturas de la comunicación interpersonal que a las rupturas del circuito en sus computadoras. Se verán forzadas a reconocer que sólo en la medida que promuevan el crecimiento y la plenitud de los individuos, estarán promoviendo el crecimiento y el desarrollo de la organización”. (Rogers Carl, 1990: 216)

Con mucha razón se afirma que la comunicación es el sistema nervioso de la empresa u organización, y nos atrevemos a añadir que si sus miembros no manejan el mismo lenguaje, la calidad de la información y por ende de la actuación de sus integrantes será muy relativa.

Si la comunicación es consubstancial al hombre y a la organización, es necesario impulsar entonces la calidad de la comunicación, crear esa nueva cultura, tanto para la lengua escrita como para la oral, que son los medios de comunicación esencialmente humanos.

Antes se mencionó que la comunicación en la organización

requiere que la gente desarrolle habilidades muy concretas, las cuales también exigen un manejo de calidad y para ello deben cumplir con ciertos requisitos mínimos. Someramente se nombrarán aquí esos requisitos pues la tesis no persigue ese enfoque. Sin embargo más adelante, en el capítulo correspondiente al marco lingüístico, se abordará con detalle lo concerniente a la lengua escrita, que es nuestra preocupación.

**Habilidad para escuchar.** Oír y escuchar son dos cosas totalmente distintas, la primera es la facultad de percibir sonidos, mientras que la segunda es un acto consciente que implica la voluntad y la atención de quien escucha. Por supuesto es más frecuente oír a las personas en lugar de escucharlas, simplemente porque se desconoce cómo hacerlo o porque no se ha aprendido a escuchar.

Como seres humanos tenemos una tendencia natural a filtrar la información que recibimos y muchas veces nos sucede que lo que oímos no es en realidad lo que se dijo. Por lo tanto, escuchar es un proceso activo que requiere la participación y concentración de los interlocutores para entender el mensaje.

Quien desee escuchar debe aprender a eliminar obstáculos o barreras, tanto físicas como psicológicas, que afectan el acto de escuchar. Las barreras físicas son fáciles de descubrir y eliminar; en cambio las barreras psicológicas son difíciles, aunque no imposibles de superar, porque normalmente forman parte de la personalidad y hábitos de conducta del receptor.

Entonces, desarrollar la habilidad de escuchar requiere, entre otras cosas:

- Reconocer nuestros sentimientos hacia el emisor
- Eliminar prejuicios
- Tener una actitud positiva
- Ser receptivos
- Escuchar con empatía
- Concentrarse

- Ser objetivos
- Evaluar
- Desarrollar la cortesía para no hacer lo que no nos gustaría que nos hicieran.

**Habilidad para hablar.** La comunicación oral se realiza tanto en el acto de escuchar como en el de hablar. Desde pequeños aprendimos a hacerlo y un alto porcentaje de nuestro tiempo lo pasamos hablando, sin embargo esto no significa que sabemos expresarnos con claridad en forma oral.

El proceso de comunicación oral es sumamente complejo y por lo mismo susceptible de presentar equivocaciones y malos entendidos. El emisor posee un acervo léxico aprendido a lo largo de su vida, pero también ha aprendido vicios del habla y conceptos erróneos, con frecuencia habla sin tomar en cuenta al oyente, sin considerar su marco de referencia, edad, educación y un sinnúmero de variables que influyen en la comprensión del mensaje.

No se trata sólo de hablar correctamente, sino de desarrollar la habilidad de comunicarnos con efectividad y aprender a elaborar mensajes a partir de las características del receptor. Pero eso no es todo, para la calidad de la comunicación oral también es necesario aprender a identificar y definir el propósito comunicativo (informar, entretener y persuadir) y aprender a formular mensajes coherentes con ese propósito.

**Habilidad para escribir-habilidad para leer.** Por supuesto no es lo mismo escribir que leer, pero quien no sabe leer difícilmente sabe escribir, y con esto no nos referimos a ser analfabeta, sino simplemente a entender lo que se lee y a escribir en forma clara e inteligible.

Uno de los grandes problemas de comunicación, dentro y fuera de las organizaciones y en todos los ámbitos, es la dificultad de escribir correctamente. En la comunicación escrita, a diferencia de la

oral, la retroalimentación entre el emisor y el receptor no es inmediata (si se da), por ello quien escribe debe saber, entre otras cosas: uso correcto del vocabulario (materia prima de los mensajes), ortografía, morfología y sintaxis, pero sobre todo, producir mensajes claros y coherentes.

No se pretende ser exhaustivos en este punto, sólo se quiere destacar a manera de conclusión, que la calidad de la comunicación mejora notablemente si se desarrollan ciertas habilidades en las personas, y esto puede lograrse mediante los recursos y las estrategias del enfoque de la calidad. Por otro lado, la comunicación que exige la administración de calidad también mejora significativamente cuando la gente entra en un proceso de mejora continua del lenguaje.

### **3. MARCO LINGÜÍSTICO**

#### **3.1 LENGUAJE, LENGUA ESCRITA Y CULTURA**

Una propuesta metodológica que intenta desatar un proceso de mejora continua en el manejo del lenguaje escrito, forzosamente debe incluir elementos del campo del conocimiento en el que se aplicará dicha propuesta, que en este caso es el lenguaje.

El estudio del lenguaje como objeto de investigación y no sólo como instrumento corresponde a la Lingüística. Esta ciencia se ocupa de una concreción específica de la capacidad expresiva del hombre: el lenguaje articulado, que es considerado como la manera más perfecta que posee el ser humano para “dar significaciones convencionales a su mundo interior y así hacerlo patente a un posible interlocutor”.(Cerdá Ramón, 1975: 84)

El lenguaje es un hecho natural en el hombre, es un medio, un instrumento de comunicación humana, pero para que efectivamente dos o más personas se comuniquen es necesario que ambas manejen el mismo código o sistema de signos orales y escritos, que de acuerdo con los lingüistas es a lo que debe llamarse **lengua**.

Desde este punto de vista, y a fin de dejar claro el manejo de algunos conceptos, es necesario decir que para Saussure (1974), considerado el padre de la Lingüística, el lenguaje es la suma de lengua y habla. Lengua se refiere al sistema de signos orales (y sus equivalentes escritos) utilizados por una comunidad para expresarse, mientras que el **habla** es el uso personal o el acto individual del ejercicio del lenguaje. La primera tiene carácter social, colectivo (es una convención, un abstracción); en cambio la segunda se distingue por su carácter particular, concreto.

Por lo tanto, **lenguaje y lengua** en rigor no deben considerarse como sinónimos, aunque es común que se les utilice indistintamente para designar al sistema de signos -orales y escritos- con que el

hombre se manifiesta. Para efectos de esta tesis se seguirá también esta tendencia del uso común.

Según Edward T. Hall (1978) el lenguaje hablado es una "extensión original", es decir un instrumento inventado por el hombre que le facilita adaptarse al medio ambiente, (v. g. la computadora, extensión del cerebro). Para él, las "extensiones o prolongaciones" le permiten al hombre resolver sus problemas de manera satisfactoria, y examinar y perfeccionar lo que hay dentro de su cabeza. Así, el lenguaje posibilita que el hombre se conozca a sí mismo, se exprese y exprese la realidad; finalmente, permite la comunicación entre los hombres.

Martín Alonso, en un reflexión sobre las "Teorías del Lenguaje" de Heidegger expresa que el lenguaje es la más alta dimensión de nuestra existencia. "El hombre es la más mísera de las criaturas pero tiene el privilegio del lenguaje". (1992:34). Gracias a esto lo expresa todo, pues si bien el mundo no está al alcance de cada uno de los hombres, el nombre de las cosas sí, por tanto el lenguaje tiene una altísima función social.

Pero... ¿cómo surge el lenguaje? Hay muchas teorías que buscan explicar su origen. Desde Platón en su diálogo con Cratilo, donde se plantea el problema de si el nombre de las cosas es arbitrario o está en relación con la esencia de las cosas, pasando por las teorías onomatopéyicas que establecen el origen en la imitación de los sonidos de la naturaleza, hasta las teorías que le atribuyen un origen divino. Lo cierto es que a pesar de no poder explicarse con exactitud el origen del lenguaje humano, sí se ha demostrado -gracias a la teoría de la evolución- la necesidad del hombre de comunicarse con los demás.

Así, primero nació el lenguaje oral y mucho tiempo después el escrito. Transcurrieron miles de años para formar y establecer el lenguaje articulado hasta llevarlo a la "madurez" y esto supuso un elevado estadio de desarrollo de la sociedad, pero sin duda el

nacimiento de la escritura históricamente permitió a la humanidad iniciar una nueva era, pues gracias a este “invento” fue posible conservar y transmitir las ideas y pensamientos a través del tiempo y el espacio.

Si bien el lenguaje hablado se desarrolló como una abstracción de la realidad, la lengua escrita supuso un grado aún mayor de abstracción por la distancia entre el emisor y el destinatario, y por la “traducción” del mensaje a otro código, el escrito. Por eso Edward T. Hall considera que la lengua oral es una simbolización de algo que ocurre, puede haber ocurrido o está en proceso de ocurrir, mientras que el lenguaje escrito es una simbolización del lenguaje hablado. De este modo, la escritura es una “extensión de segunda generación”, pues mientras el lenguaje prolonga la experiencia del tiempo y el espacio, la escritura prolonga al lenguaje.

Así, la importancia de la lengua escrita es enorme para la historia de la humanidad porque se constituyó en depósito del pensamiento, en vehículo de comunicación atemporal, en transmisora del saber y la cultura de cada pueblo. No en vano la mejor metáfora de la escritura es “palabra congelada”, que encierra la idea de registro permanente.

Lo expuesto sobre el origen y desarrollo del lenguaje nos confirma que la relación entre éste y la cultura es muy estrecha. Adam Schaff (1987) establece incluso una doble relación de causa-efecto. Por un lado está la influencia de la cultura sobre el lenguaje, y por otro, la influencia del lenguaje como sistema simbólico y significativo sobre el desarrollo de la cultura.

Es decir, el contexto tiene un fuerte impacto en el significado, porque finalmente está en los hablantes y no en las palabras. Además los valores, actitudes y creencias de un grupo influyen, determinan y hasta podría decirse que condicionan cómo pensamos y actuamos con respecto al lenguaje, que es lo que ha pasado en el caso de nuestra sociedad. En contraposición, el lenguaje desempeña un papel primordial respecto a la manera como percibimos las cosas del mundo

que nos rodea.

El lenguaje entonces es portador del espíritu de un pueblo, encierra la evolución del mismo y representa el legado de tradiciones, valores y costumbres que se transmiten al aprender y aprehender el lenguaje; en este sentido podría decirse que de algún modo contiene la cultura. Sin embargo, en palabras de Hall, la paradoja de la cultura consiste en que a pesar de que el lenguaje es el sistema más utilizado para describirla, está pobremente adaptado para esta tarea porque es demasiado lineal, demasiado limitado y antinatural, producto de su propia evolución.

Para cualquier escritor esto significa que constantemente debe tener presente las limitaciones del lenguaje. No obstante, la comunicación y la cultura son posibles gracias a que “el lenguaje no es, (como normalmente se cree) un sistema para transferir pensamientos ni significados de un cerebro a otro, sino un sistema de organizar la información y de liberar pensamientos y respuestas hacia otros organismos.” (Hall E., 1978: 57)

Así, el lenguaje también es un medio de liberación pues permite expresar lo que se lleva dentro. Por tanto, la preocupación por la lengua es fundamental para la condición humana y la cultura que la moldea. Una sociedad que descuida y relega al lenguaje permitiendo toda clase de barbarismos, impropiedades, oscuridad en la expresión, etc, empobrece y disminuye a los hombres que en ella viven.

Sin afán de entrar en la polémica en torno a la relación entre lenguaje y pensamiento, porque está fuera de los propósitos de esta tesis, coincidimos con Hayakawa (1964) quien afirma que el lenguaje constituye tanto la fuente como la solución a las dificultades del razonamiento. Para él, se vive dentro del lenguaje; el mundo del conocimiento y el mundo de la interacción con otros son en gran medida constructos lingüísticos, y para enfrentarse con seguridad a la vida deben evitarse las trampas y explotar los recursos del lenguaje. (cfr. Nickerson R. y D. Perkins, 1990)

La lengua es un lazo que une a los miembros de una comunidad y en cierta manera es su salvaguarda, por eso, lejos del purismo artificioso, lo que se busca en este trabajo es revalorar el lenguaje, sobre todo el escrito, que hace posible la “gran comunicación” del hombre con el hombre, sin importar el tiempo ni el espacio.

### **3.2 APRENDIZAJE DE LA LENGUA ESCRITA**

En el primer capítulo, cuando se expuso el panorama de la problemática por la que atraviesa el lenguaje escrito se señaló que ésta se debía a muchos factores, entre los que se destacó la normatividad de la lengua y las condicionantes de índole cultural que impactan significativamente en los valores y actitudes del hablante-escritor ante el idioma y por consiguiente, en su manejo del mismo.

Esas condicionantes culturales sin duda también obedecen a diversas razones, pero entre las más relevantes a nuestro juicio están: el aprendizaje de la lengua escrita y la enseñanza de la misma.

¿Cómo se aprende la lengua? Según los lingüistas, el niño tiene una disposición innata para desarrollar el lenguaje oral, posee esa facultad natural de comunicarse con los demás por medio de símbolos. Cada individuo tiene facultades físicas y mentales de poder hacerlo (excepto claro, los casos patológicos y los sordomudos, que carecen de la parte física pero se comunican gracias a su propio sistema de signos), pero para que esa facultad se desarrolle son necesarias ciertas condiciones externas al sujeto, que activan el proceso.

En otras palabras, la facultad de aprender el lenguaje es intrínseca al hombre, pero es necesario un medio ambiente adecuado para desatar el proceso. Tal ambiente influye drásticamente y puede determinar los alcances que se obtengan en el desarrollo de dicha facultad.

**“Parece razonable suponer que la facultad lingüística se desarrolla en el individuo de acuerdo con una dirección intrínsecamente determinada bajo el efecto activante de la interacción social apropiada y formada en parte por el medio.”  
(Chomsky, N.,1980:53)**

**Según Chomsky, el niño pasa primero por una etapa de producción que él denomina “lenguaje telegráfico”, o serie de palabras que tienen contenido pero carecen de elementos gramaticales. Lentamente va interiorizando las reglas o quizá -de acuerdo con sus hipótesis- adquiere la capacidad de usarlas, aunque el conocimiento ya lo tiene.**

**Para él, el lenguaje “crece” en el niño a través de la exposición a un medio ambiente lingüístico no organizado, en el que no es necesario un entrenamiento particular. Tal crecimiento ocurre de acuerdo con un programa fijo, genéticamente determinado que se modifica a través de la experiencia.**

**Otro enfoque respecto al desarrollo del lenguaje -citado por el mismo Chomsky- es el de Piaget con su teoría “constructivista”, en la que se propone que :**

**“...a través de la interacción con el medio ambiente el niño desarrolla construcciones sensomotoras que proporcionan la base para el lenguaje, y conforme aumentan la comprensión y el conocimiento, se desarrollan nuevas construcciones en alguna forma más o menos uniforme... principios de “acomodación” y “asimilación” que ocurren en el desarrollo posterior” (Chomsky,1980: 245)**

**Para Frank Smith (1990), psicolingüista dedicado a estudiar la comprensión de la lectura, los niños aprenden el lenguaje verificando hipótesis y evaluando la retroalimentación. Él sostiene que las reglas del uso las desarrollan gradualmente. Primero “inventan la gramática” por medio de la formulación de hipótesis de reglas para formar enunciados, y gracias a la retroalimentación que reciben de los adultos, los niños progresivamente modifican esas reglas hipotéticas.**

Así por ejemplo, un pequeño que comienza a hablar dirá a sabiendas: "mira avión". Cuando recibe la confirmación de su enunciado, con una expresión como: "sí, es un avión", recibe también una retroalimentación positiva que confirma su hipótesis inicial. (El objeto sí es un avión y además las palabras así se pronuncian). Por lo tanto, Smith considera que "los niños aprenden porque inicialmente pueden hipotetizar el significado de un enunciado a partir de la situación en la cual se produce."(1990:102)

Independientemente de la teoría que se siga respecto al aprendizaje del lenguaje, lo cierto es que los pequeños primero emiten sonidos, luego palabras y finalmente una combinación de éstas, hasta que poco a poco aprenden a usar el lenguaje con el que conviven. En parte imitan, en parte repiten y practican, pero sobre todo, empiezan a descubrir y a adquirir inconscientemente las reglas del lenguaje al construir oraciones comprensibles y adecuadas.

Obviamente los niños aprenden, desarrollan o descubren (según la teoría que se desee) no sólo las palabras y sus combinaciones, sino también los usos adecuados de esas palabras. Así, aprenden a hablar pero también a usar la lengua según las circunstancias y costumbres del medio en el que se desenvuelven, lo cual finalmente les permite comunicarse.

De esta manera, los niños adquieren una serie de normas y reglas del lenguaje, desarrollan una gramática que nadie les enseña directamente, sino que se descubre o se activa a partir de hipótesis como dice Smith, o con procesos de "acomodación" y "asimilación" según Piaget.

¿Pero qué pasa con el desarrollo de la escritura? Diferentes investigadores señalan que tradicionalmente se ha asumido que los niños desarrollan la escritura y por consiguiente la lectura, en la escuela, lo cual está totalmente alejado de la realidad, al menos para chicos que viven en las ciudades.

Para Emilia Ferreiro (1986) la escritura tiene un origen extraescolar, pues desde que el niño nace está inmerso en el lenguaje escrito: comerciales de televisión, anuncios publicitarios, nombres de productos, señales de tránsito, carteles, cereales, envases, tiendas, etc.

Diversos estudios psicopedagógicos han establecido un nexo estrecho entre el dibujo infantil y la lectoescritura. Gertrude Hildreth (1936) pionera en este campo, citada por Hermine Sinclair (1986), y la misma E. Ferreiro junto con Ana Teberosky (1986) coinciden al afirmar que los “garabatos” son una etapa temprana de la escritura (la “prehistoria de la escritura” como le llama Vigosky).(1988)

Sinclair refiere los experimentos realizados por Hildreth en 1936. En ese tiempo la investigadora observó que cuando se les pedía a niños pequeños (3 a 6 años) que escribieran su nombre, dibujaban trazos con una tendencia horizontal y hacia arriba y hacia abajo, como imitando la escritura de los adultos.

Por su parte Ferreiro y Teberosky (1986) señalan que entre los 4 y 5 años muchos niños pueden copiar y producir la letra con que comienza su propio nombre, pero aún desconocen que las letras representan sonidos. Más tarde, cuando reciben una instrucción formal en la escuela, captan esa correspondencia entre fonema y grafía.

Otra investigadora, Yetta Goodman (1986) establece tres principios de desarrollo de la escritura que vale la pena destacar:

1.-Principios funcionales: que se desarrollan a medida que el niño resuelve el problema de cómo escribir y para qué escribir.

2.-Principios lingüísticos: se desarrollan a medida que el niño resuelve el problema de la forma en que está organizado el lenguaje escrito.

3.-Principios relacionales: se desarrollan a medida que el niño resuelve el problema de cómo el lenguaje escrito llega a ser significativo.

Es interesante notar que para Goodman, los principios funcionales se van desarrollando cuando el niño observa los “eventos de lecto-escritura” (cualquier experiencia de lectura o escritura en la que participen) que ocurren en el ambiente donde vive. Dichos eventos le proporcionan información sobre la función utilitaria de la escritura y también sobre la actitud de los miembros de la comunidad hacia la escritura.

Los principios lingüísticos ocurren cuando los niños se dan cuenta que el lenguaje escrito se organiza de manera convencional; distinguen forma, dirección, trazo, puntuación, etc. Finalmente, los principios relacionales se desarrollan cuando los pequeños aprenden a relacionar su escritura con ideas o conceptos sobre los que escriben en un momento dado.

Frank Smith (1986) sostiene por su parte que los niños aprenden a comprender lo escrito cuando se dan cuenta que lo impreso es significativo, y como crecen rodeados por lenguaje escrito, aprenden a través de la observación y con hipótesis de significados probables.

Por lo tanto, aprender a hablar una lengua de ningún modo significa aprender a escribirla; se trata de procesos totalmente diferentes, como también lo son aprender a escribir una lengua y comunicarse a través de ella. La comunicación escrita obviamente se desarrolla mucho más tarde en el niño, y nos atrevemos a sugerir que se logra en diferentes grados según el medio ambiente en el que vive ese niño y también depende directamente de los sistemas de enseñanza -respecto a la lengua- por los que haya transcurrido en su vida escolar.

### **3.3 ENSEÑANZA DE LA LENGUA ESCRITA**

Normalmente se asume que enseñanza va ligada con aprendizaje, y aunque esto es cierto también lo es que se trata de dos procesos independientes. El aprendizaje está en el sujeto que

descubre al mundo (por así llamarle); en cambio la enseñanza se ubica del lado de quien intenta o presume mostrar-enseñar ese mundo. La primero tiene una dirección interna; la segunda va hacia el exterior.

Como ya se expuso, el desarrollo del lenguaje oral en el hombre ocurre primero que la adquisición de la escritura. Cuando el niño recibe una instrucción formal en la escuela ya sabe hablar, sabe usar el lenguaje y posee también una gramática y una sintaxis de la lengua que nadie le enseñó (en el sentido tradicional escolar), sino que fueron descubiertas por él. Gracias a esto puede entender a los demás y darse a entender, a pesar de no haber recibido lecciones programadas.

Sin embargo, aunque “conoce” la lengua, desconoce la “lengua oficial”, la de los textos “serios”. Así, en la escuela el niño aprende a desarrollar la lengua escrita y la lectura -antecedente indispensable para el arte de escribir- de las cuales también tiene ciertas nociones, como ya se mencionó. Esa lengua escrita es el objeto de aprendizaje-enseñanza escolar, e independientemente de los métodos y procedimientos didácticos y del enfoque desde el cual se concibe la enseñanza de la escritura, en los primeros años escolares ésta se centra fundamentalmente en dos aspectos: la enseñanza de normas y reglas para escribir, y la enseñanza de la lectura para descifrar.

En general puede afirmarse, sin temor a equivocaciones, que la escuela se preocupa más por la forma, por la gramática y por la ortografía, que por los usos comunicativos de la lengua escrita. Predomina la “copia” para enseñar a escribir, los dictados, los ejemplos literarios, descontextualizados, desvinculados con la realidad de los niños. En el caso de la lectura, la instrucción tradicional se basa en la enseñanza de rasgos ortográficos, letras, sílabas y palabras, con un descuido del significado.

La investigadora Elsie Rockwell, (1986) en un estudio sobre los usos del lenguaje en la escuela, señala que la lecto-escritura aparece

como eje del proceso escolar de apropiación del conocimiento en tres procesos simultáneos que ocurren en la propia escuela:

1º Como objeto de conocimiento en sí: referido a la estructura de la lengua escrita y sus elementos, que se deben aprender para poder leer y escribir.

2º Como lenguaje escolar: referido a los usos específicamente escolares y a la necesidad de encontrarle sentido a las reglas, que no necesariamente coincide con el proceso anterior.

3º Como requisito para la apropiación de otros conocimientos: a través de la lengua oral y escrita se adquieren los contenidos de todas las áreas escolares.

Desafortunadamente, los procesos anteriores sufren en la escuela una lamentable separación. El lenguaje se “enseña” en dos sentidos como dijimos antes:

**Escribir a través del copiar**, relegando la **producción creativa** y **leer a través del descifrar**, relegando la interpretación, el significado.

Como se sabe por experiencia, en los primeros años escolares tradicionalmente la enseñanza de la lengua escrita se ha basado en hacer planas y listas, y en niveles avanzados, en hacer enunciados, definiciones, resúmenes, preguntas y respuestas en las que la copia textual ocupa un lugar privilegiado. Si bien los enunciados son espontáneos, deben responder a un esquema dado que resulta artificial. Además, con ello -dice García Alzola- los maestros insensiblemente le creamos al alumno el miedo al error, antes que se robustezca el placer de la expresión escrita. (1986)

Para el caso de la lectura -expresa Rockwell- existe un “divorcio” entre aprender a leer y leer para aprender. Lo anterior muchos lo podemos constatar en nuestra práctica docente, pues no es raro encontrarnos con casos verdaderamente patéticos, de estudiantes universitarios que tienen serias dificultades para leer y comprender lo

que leen. Y en el ámbito extraescolar, en el del trabajo, donde “nace” la calidad, abundan los gerentes, supervisores, directores y no se diga operarios con serias dificultades en este campo.

Ante este panorama no es de extrañarnos que si bien los alumnos acceden a niveles superiores con “cierto dominio” de la lecto-escritura, sólo lo poseen a nivel “mecánico”, sin desarrollar el aspecto cognitivo. Así, saben leer pero no comprender, reproducir pero no analizar ni sintetizar y cada vez muestran más dificultades para expresarse tanto en forma oral como escrita.

Lo más grave de todo esto, según lo expresa el investigador García Alzola, es que la inhabilidad en el uso del lenguaje refleja una paralela torpeza en el pensamiento. Para él, quien habla y escribe mal también tiene un lenguaje interior confuso y vacilante. “La ineptitud de usar el lenguaje es, por lo tanto, mucho más dramática de lo que parece, pues frena el desarrollo del pensamiento”. (1986-1987: 165)

Para algunos investigadores del pensamiento como Nickerson y Perkins (1990), la escritura no sólo es un modo de representar los pensamientos con propósitos de transmisión, sino que constituye en sí misma un medio para el pensamiento. Por tanto, la escritura es relevante para enseñar a pensar porque exige que se piense y porque la escritura es un vehículo del pensamiento. (cfr. Nickerson 1990: 287).

El énfasis en la forma, en lo gramatical por parte de la escuela, que parece considerar a la Gramática como la primera o la única vía de acceso al conocimiento del idioma, produce lógicamente actitudes adversas u hostiles hacia el lenguaje escrito, y esto no es privativo del español. El antropólogo inglés Kluckhohn dice al respecto:

“Es una lástima que sean tan pocas las personas que hayan superado las luchas de la niñez con la gramática. Nos hicieron sufrir tanto memorizando reglas y aprendiendo el lenguaje de una manera mecánica e inimaginativa que tenemos cierta tendencia a considerar la gramática como el más inhumano de todos los estudios”. (1971: 159)

El problema es que se tiende a relegar y en ocasiones hasta a olvidar la función comunicativa y el carácter netamente social del lenguaje, con lo cual se elimina la esencia y queda sólo la práctica sin sentido que enajena.

En Estados Unidos, las evidencias en investigaciones prácticas (National Council of Teachers of English, 1963) demostraron, desde hace 30 años, que enseñar Gramática -cualquiera, tradicional o estructural- no tiene ningún efecto positivo sobre las habilidades verbales básicas. Ahora los maestros de Estados Unidos se preocupan por enseñar menos teorías y por emplear más dinámicas que desarrollen esas habilidades, que son indispensables para el buen desarrollo escolar en todas las áreas, no sólo para el lenguaje.

En México no se conocen evidencias de este tipo de estudios, pero por otras investigaciones relacionadas con el lenguaje escrito (Fonseca Ma. del Socorro, 1992; Basave Patricia y Laura Martínez, 1980) se sabe del fracaso de la enseñanza gramatical para el uso efectivo del lenguaje escrito. Sobre todo en nuestra práctica docente experimentamos el fracaso de la gramática estructural.

Afortunadamente, al parecer la educación oficial busca actualmente nuevos enfoques para la enseñanza del lenguaje y existe una cierta tendencia (hasta donde tenemos conocimiento) a buscar el estudio práctico de la lengua oral y escrita, pero sin "soltar" totalmente el enfoque gramaticalista. La modernización educativa propuesta por el presidente Salinas, que entró en vigor a partir del ciclo escolar 93-94, enfatiza especialmente en la enseñanza de la lengua para comunicarse, para saber leer y escribir, por ello una buena parte del tiempo escolar será destinado a este campo, así como a las matemáticas.

Sin embargo, ante el panorama que acaba de describirse, lograr una actitud favorable al uso de la lengua escrita -en adultos- representa un gran reto pues no se dispone de suficiente tiempo para la práctica y sin este factor es difícil obtener resultados favorables.

Sería tanto como querer aprender a tocar el piano con sólo unas cuantas lecciones. Además, en general a la gente y sobre todo a los estudiantes les disgusta escribir, así como tampoco les agradan las matemáticas, quizá porque desconocen que ambos son sólo diferentes formas de representar la realidad, son instrumentos del pensamiento.

Si bien es cierto que el lenguaje escrito no es fácil de aprender (dominar), también resulta compleja su enseñanza, dado que el proceso ocurre a través del mismo objeto de conocimiento; es decir, se aprende y se enseña la lengua gracias a ella misma (función metalingüística).

### **3.4 ALGUNOS ENFOQUES DIDACTICOS RELACIONADOS CON LA ENSEÑANZA DE LA LENGUA ESCRITA**

“La mayor parte del aprendizaje ocurre sin la enseñanza aunque las escuelas estén fundamentadas en la enseñanza, no en el aprendizaje”. (Ackoff, 1984: 99) La cita anterior, sin duda nos confirma la idea de que el aprendizaje es un hecho natural para el hombre, es una capacidad innata que no termina nunca.

El hombre desde que nace hasta que muere desarrolla esta actividad fundamental para su existencia. A lo largo de su vida aprende continuamente, desde cómo comer, hablar, leer o caminar, hasta la resolución de problemas muy complejos, reglas ortográficas, etc. Obviamente aquello que no requiere para su vida, o que no reconoce como valioso o significativo porque el medio en el cual vive tampoco le da un valor, lo aprende mal o no es “digno” de ser aprendido, y eso es precisamente lo que creemos que ha ocurrido con el lenguaje.

En la escuela, como ya se mencionó, la lecto-escritura aparece como eje del proceso escolar de apropiación del conocimiento, pero

se descuida la función comunicativa del lenguaje. Aunado a lo anterior, la trayectoria escolar de los alumnos demanda productos escritos muy concretos y rara vez en un curso que no sea de español o del lenguaje se evalúa la redacción.

Así, si no hay interés genuino o un ambiente propicio, aprender a usar el lenguaje en el sentido de “moverse en su interior”, difícilmente ocurre. La enseñanza escolar no propicia este tipo de aprendizaje, al contrario, en la mayoría de los casos contribuye a crear una actitud desfavorable hacia el mismo, en particular hacia la lengua escrita.

La enseñanza ha sido en muchos casos tan “fría”, tan centrada en las reglas, que no promueve la reflexión y mucho menos la comunicación; hace hincapié en la mecánica pero no en el lenguaje escrito como tal. Como lo expresa Ana Teberosky, “la escuela se olvida de la función social de la escritura y sólo la considera como una actividad para sí”.(1986:156)

Cuando se revisa lo que ocurre en el ámbito empresarial, los cursos relacionados con lenguaje escrito no difieren mucho de los métodos y contenidos usados en la escuela. La gran mayoría caen en la enseñanza de reglas ortográficas, de acentos o mayúsculas, pero no promueven la escritura creativa, ¿para qué hacerlo si eso no dará más productividad?

Con todo, los enfoques didácticos relacionados con la enseñanza de la lengua escrita tienden a cambiar. Al parecer existe preocupación por encontrar métodos más accesibles que realmente impacten en los sujetos, pues definitivamente comunicarse por escrito es un necesidad. Entre los enfoques más conocidos está el gramatical, que se analizará en sus dos modalidades: tradicional y estructural. También está el funcionalista, el de proceso y el más reciente centrado en el contenido. Los últimos tres o algunos híbridos a partir de éstos se emplean más en los niveles educativos medio superior y superior, porque suponen un conocimiento de la parte normativa de la lengua escrita.

El planteamiento base de los enfoques lo propone Daniel Cassany en un artículo publicado en la revista española "Comunicación, Lenguaje y Educación" (1990). La intención al incluirlos en este apartado es presentar un panorama más completo sobre lo que ocurre o ha ocurrido con la difícil tarea de la enseñanza de la lengua, a fin de contar con un buen marco de referencia para la propuesta metodológico-didáctica que se intenta desarrollar en esta tesis.

Para no abundar demasiado en detalles se tratarán de desarrollar en forma global los siguientes puntos para cada enfoque:

- A) Origen e influencias
- B) Características generales del modelo (enfoque)
- C) Contenidos
- D) Diferencias y/o similitudes con los otros enfoques.

### **3.4.1 Enfoque basado en la gramática**

Desde los tiempos de la Conquista la lengua española apareció en Hispanoamérica como un valioso instrumento de dominación. En aquel momento el modelo lingüístico de la época era la Gramática de Antonio de Nebrija, basada en modelos grecolatinos, y orientada sobre todo a la normatividad.

Con el transcurrir del tiempo, y quizá como herencia de ese pasado, la enseñanza de la lengua en nuestro país, aunque con algunos cambios, en general ha continuado la tradición de privilegiar lo gramatical, centrándose en lo prescriptivo; es decir, en aquello que debe decirse o que es socialmente aceptable.

Por supuesto, el núcleo de la enseñanza radica precisamente en el conjunto de conocimientos gramaticales sobre la lengua: ortografía, morfología, lexicología, sintaxis, etc. y según la corriente gramatical que se siga, el enfoque puede ser fundamentalmente de gramática tradicional, estructural y en raros casos -por ser poco conocido- se

adopta el modelo textual o discursivo.

En la corriente o modelo tradicional la enseñanza se aboca a la ortografía, reglas de acentos, conjugación de verbos, desarrollo de oraciones coordinadas, subordinadas, etc.; y cuando los alumnos escriben, en sus textos sólo se considera y se toma en cuenta la corrección, no la originalidad o el éxito comunicativo, por ejemplo.

El modelo estructural, implantado en nuestro país en 1976 y erradicado recientemente, busca darle un carácter científico al estudio de la lengua; para ello parte de la noción de estructura con el fin de intentar una descripción formal del sistema (lengua); la idea es conocer la lengua, examinarla por dentro.

Este enfoque difiere de la corriente tradicional básicamente en el tratamiento concomitante de la morfología y la sintaxis, y por supuesto, en toda la terminología utilizada, que entre otros factores se cree que influyó en el fracaso del modelo y contribuyó a formar esa actitud tan desfavorable hacia la lengua escrita. ¿A quién le “sirvió” conocer la diferencia entre gramema y lexema?

### **3.4.2 Enfoque basado en funciones**

Para Cassany, (1990) este enfoque nace en el contexto de la enseñanza de una segunda lengua, la cual se enseña con el objetivo primordial de usarla para comunicarse. Lógicamente la concepción funcionalista de la lengua es el origen básico del método, que también recibe influencias de la sociolingüística y en el área de la didáctica, de los movimientos de enseñanza activa.

Aquí la lengua se concibe como un conjunto de herramientas útiles para conseguir cosas (pedir informes, expresar deseos, emociones, etc.), por consiguiente, el objetivo de una clase se centra en aprender a realizar una función determinada en la lengua que se desea conocer. El énfasis radica en el uso, no en la normatividad

como en el enfoque anterior; no se enseña lo correcto, sino lo que se usa en una situación comunicativa. Así, el binomio correcto/incorrecto es sustituido por el de adecuado/inadecuado. Respecto al lenguaje escrito importa mucho reconocer y atender las necesidades comunicativas de cada alumno, y tener presentes las variaciones sociolingüísticas del destinatario del mensaje.

En las clases se utilizan varias tipologías de textos para que los alumnos identifiquen cómo están articulados (estructura) y los transformen (cambian por ejemplo el punto de vista, el registro, etc.). Además, al escribir se buscan temas verídicos que permitan al alumno ubicarse en contextos comunicativos reales, los cuales involucran al escritor en ciernes en el proceso de escribir y facilitan el desarrollo de sus habilidades de comunicación. (cfr. Cassany, 1990: 67-71).

Parte de los fundamentos y aplicación de este enfoque y el siguiente, así como algunos aspectos de la gramática textual de Van Dijk se aplican en el curso de Redacción Avanzada del ITESM, destinado a alumnos de profesional en los que se busca desarrollar la "habilidad escritural". Este curso no está planteado como "remedial", sin embargo de alguna manera lo es, como lo son todos los cursos del lenguaje en adultos. Redacción Avanzada considera el supuesto de que todos los alumnos poseen ya los conocimientos inherentes a los aspectos formales del lenguaje (ortografía, gramática, etc) y se preocupa esencialmente por proporcionar a los estudiantes ciertas estrategias para "construir" textos coherentes y funcionales.

Asimismo, la propuesta gradual para aprender a escribir desarrollada por María Serafini (1985), en cierto modo puede decirse que nace de este modelo funcionalista, pero se complementa -al igual que Redacción Avanzada- con los planteamientos del siguiente enfoque basado en el proceso.

En su trabajo Serafini propone un curriculum sobre la escritura, basado en tres funciones del lenguaje: expresiva, informativa y poética. Con esto ella establece cuatro grupos de escritos: expresivos,

informativo-referenciales, creativos e informativo-argumentativos. Cada uno demanda diferentes capacidades del escritor, las cuales aumentan en cantidad y complejidad a medida que se transcurre por el curriculum. Obviamente su modelo supone que no se puede “avanzar” si no se han desarrollados las diferentes capacidades que exige cada grupo de escritos.

### **3.4.3 Enfoque basado en el proceso**

Este enfoque se desarrolla fundamentalmente en Estados Unidos a partir de los años sesenta, cuando varios investigadores se interesaron por conocer cuáles eran las estrategias o habilidades cognitivas utilizadas por los alumnos que tenían éxito al escribir textos. Para ello, a través de diversos métodos analizaron lo que hacían estos alumnos antes, durante y después de escribir.

Los resultados de la investigación demostraron que para escribir bien no bastaba (como ya sabemos) tener conocimientos de gramática, sino además se requería dominar el proceso de composición de textos: generar ideas, hacer esquemas, elaborar borrador, corregirlo y reformular el texto utilizando el lenguaje adecuado para el destinatario.

Como se ve, el énfasis de este enfoque está en el proceso de composición y por ende, en el aprendizaje de los pasos previos y las estrategias que requiere dicho proceso. Como consecuencia, la enseñanza se centra en los procesos mentales que la psicología cognitiva considera fundamentales para la producción de textos.

Para este enfoque también es importante el análisis individual de las necesidades de los alumnos (influencia de la pedagogía humanista), pues la teoría supone que cada escritor desarrolle sus propias estrategias de acuerdo con sus habilidades, carácter y personalidad.