

*La función del docente  
en sistemas de calidad total:*

# El modelo de las tres esferas

**Jesús Martínez Linares**

Universidad de Sevilla. España.

**Teresa da Cunha Lopes**

UMSNH

**Inmaculada Manso Ramírez**

Investigadora educativa. GEA. Chiclana. España.

El sistema de calidad total se está extendiendo en México como sistema de gestión de eficiencia en empresas e instituciones y, especialmente, en la gestión de instituciones privadas de educación superior. Este sistema, impulsado por la cultura competencial asociada al fenómeno de la globalización, está impregnado por una serie de valores que pueden no ajustarse a la cultura tradicional de la función docente. En este trabajo efectuamos el análisis clientelar de la función docente, lo que permite adaptar los conceptos de liderazgo, implicación y atención al cliente, propios de la cultura de calidad total al ámbito docente. Como resultado, presentamos un nuevo esquema conceptual, el modelo de las tres esferas, que permite conciliar los valores, expectativas y objetivos de la función docente con la visión integral de los sistemas de calidad total.

## Resumen

El fenómeno de la globalización y la apertura de fronteras han impulsado una serie de procesos para la reforma de la eficiencia de organizaciones, instituciones y empresas en el país. Uno de los sistemas de gestión de eficiencia que más está permeando el tejido social, y en particular a las instituciones educativas sobre todo de ámbito privado, es el sistema de calidad total. Este sistema implica una revisión integral de valores, expectativas, objetivos e inter-conectividad de la función docente que difieren de la cultura tradicional del ejercicio profesional. En este trabajo aportamos un nuevo paradigma conceptual de la función docente, que hemos denominado el modelo de las tres esferas, en base al análisis clientelar de la función docente. Este modelo establece

un nuevo esquema de relaciones que permite integrar de forma armónica los nuevos retos del profesorado en el esquema coyuntural de los sistemas de calidad total.

## 1. Docencia y calidad total

El fenómeno de la globalización ha impactado profundamente sobre nuestra visión del futuro del sistema de educación superior en México y su integración en el nuevo sistema de relaciones sociales y económicas. La apertura de fronteras ha traído de la mano un proceso global de estandarización y certificación. Por otro lado, la caída de las fronteras económicas e ideológicas está produciendo una onda de choque que permea como un revulsivo todos los ámbitos de la sociedad, incluido el educativo. Fruto de estos nuevos aires de reforma son los procesos de revisión integral de la eficiencia de las instituciones y empresas que están emergiendo, como arcas de Noé, con el fin de prepararlas para la inevitable y anunciada “competencia final”.

Una de las estrategias de mayor actualidad en México para la gestión de la eficiencia, es el sistema de calidad total. Este sistema, se funda en un proceso gradual de mejora continua, cuya base se encuentra en la estandarización de normas, así como en enfocar el objetivo de la empresa para conseguir la satisfacción integral del cliente. Joseph Juran, uno de los gurús de esta corriente, define el concepto de calidad (del griego *kalos*, bueno) como adecuación al uso. En este sentido, el sistema de gestión de calidad total se destaca por su preocupación en minimizar la distancia que separa el conjunto de procesos productivos, de diseño, de distribución, de mantenimiento y de la satisfacción integral del cliente. Esta distancia ha de ser medida continuamente con herramientas de análisis estadístico.

A pesar de que los procesos de calidad total fueron diseñados inicialmente en el marco de procesos industriales, poseen una gran flexibilidad que les permite dedicarse a la gestión de la eficiencia de los distintos tipos de procesos. De hecho, en México, el sistema de calidad total se está extendiendo en el ámbito de la gestión de centros privados de educación superior. En esta sección nos proponemos identificar y analizar cuáles elementos conceptuales de los sistemas de calidad total, pueden ser también de aplicación e impacto en el rediseño de la función del docente en este nuevo marco contextual educativo. Willian Edwards Deming, uno de los padres de la calidad total y reconocido artífice del milagro comercial japonés, destaca tres aspectos del proceso de calidad total que consideramos de especial relevancia para la función docente:

*Carácter asertivo del error.* Todo problema es una oportunidad de cambio. Los errores son naturales en todo proceso, deben ser admitidos e identificados como paso

previo para poder corregirlos. En el ámbito educativo, hay estudios que demuestran que en el aula funciona mucho mejor la sugerión positiva para animar a un alumno, que manifestar públicamente su ineptitud. La personalización del error inhibe al alumno a exteriorizar sus dudas e impide al profesor tener una visión realista del nivel de aprendizaje de los alumnos. Despersonalizar el error es la forma más limpia y eficiente para corregirlo. La inspección, es decir la evaluación, lejos de ser pasiva o represiva, debe ser un instrumento de mejora continua de la calidad.

*Concepto de liderazgo.* El concepto de líder, adquiere un carácter marcadamente democrático en el marco de la calidad total. Este tono democrático queda recogido en el slogan: *Los jefes imponen, los líderes convencen*. El verdadero líder se caracteriza por su habilidad para delegar responsabilidades y convencer al equipo para realizar un esfuerzo común, es también es un gestor de emociones. En el ámbito docente, la apertura a la gran oferta educativa brindada por las autopistas de la información, han subrayando el alto valor añadido que otorga la dimensión formativa de las instituciones presenciales de educación.<sup>1</sup> En este sentido, es cada vez más importante que el docente esté dotado de habilidades para percibir e inducir el estado anímico de los alumnos, es decir que posea un nivel apreciable de inteligencia emocional, requisito usualmente poco valorado en las instituciones públicas de educación superior. En resumen, el verdadero líder es aquel que transmite liderazgo, el que crea líderes. El liderazgo se mide por la capacidad de transmitir entusiasmo por un proyecto común, por la habilidad para inducir una conducta proactiva que responsabilice al alumno de su propio proyecto vital.

*Implicación y aceptación del trabajador.* Dado que el hombre es un ser social, el trabajo colectivo se realiza mejor en grupos que comparten valores y creencias. Al trabajar activamente en un proyecto común, se establecen relaciones de confianza; son estos grupos los que demuestran una mayor eficiencia y estabilidad (por ejemplo, los comandos de acción militar o ciertas parejas afectivas). Al nivel de la empresa, es esencial que los trabajadores puedan enorgullecerse del trabajo que realizan, que se pongan la camiseta de la institución. La forma más eficaz de implementar una decisión, es conseguir la aceptación previa de los empleados. Para lograr el clima de confianza necesario, es indispensable establecer una política previa de transparencia total. La institución debe dar explicaciones permanentemente a los empleados acerca de sus problemas e intereses, para hacerlos colectivos. Además de explicar cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa, ésta debe publicar su visión de futuro, es decir su proyecto ideal de construcción social. Los trabajadores tienen el derecho y el

<sup>1</sup> MARTÍNEZ-LINARES, 2001.

deber de conocer el ideario de la institución, pues al compartir la visión con la empresa se facilitará esa relación armónica necesaria para el desarrollo integral de ambas partes. Desde el punto de vista educativo, la función del docente es inducir el proceso de cambio interno en el alumno. Sin embargo, nadie puede obligar a cambiar a otro sin su consentimiento. Por consiguiente, es en la interfase alumno-docente, donde el concepto de aceptación del implicado adquiere su máxima importancia. Desde este punto de vista, la función del docente adquiere el carácter de *bisagra*, ya que debe interiorizar el ideario de la institución, para después poder trasmitir esta visión a sus alumnos. En el esquema de liderazgo previamente descrito, el docente debe delegar la responsabilidad de la educación en el propio alumno. En este escenario, el docente adquiere la función de líder ejecutivo, controlando y promoviendo el desarrollo ordenado del proceso. Con este enfoque, se cambia la antigua visión del alumno como la materia prima pasiva a transformar, con una concepción dinámica de la interacción con el alumno, que no sólo es sujeto, sino también objeto de su propio proceso educativo. Un alumno al que hay que entusiasmar en su propio proyecto de calidad.

*Atención al cliente.* Una de las características principales de la calidad total es la prioridad de la atención al cliente, introducida por el autor japonés Ishikawa. Las empresas tradicionales se caracterizan por una pirámide jerárquica del tipo ilustrado en la figura 1.a. En la parte superior de la pirámide, reside el presidente del consejo o jefe de la empresa. La autoridad se despliega hacia abajo, en una serie de departamentos ejecutivos, administrativos y operativos hasta llegar al cliente. El concepto de empresa de calidad total de Ishikawa, invierte esta pirámide (figura 1.b). En cuanto a la tensión y atención de la empresa, el cliente es lo primero: el cliente es el jefe, dado que en él recae la autoridad para el cambio. De una mentalidad burocrática orientada hacia el jefe, el nuevo diseño de empresa se orienta hacia resultados, achatando la pirámide. Ishikawa propone evitar el concepto de cliente ocasional para hacer al cliente *parte de la familia*, o al menos, un cliente satisfecho de forma integral con la empresa y sus valores. Para conseguir este fin, Ishikawa postula el humanismo empresarial: la empresa debe formar al trabajador y desarrollar su inteligencia. El concepto de cliente como eje central de la empresa es de especial relevancia en el ámbito educativo. Extrapolando las ideas de Ishikawa, el ideal de institución educativa es aquella que integra a alumnos y profesores en un proceso común de desarrollo. De una escuela orientada a productos, a una escuela orientada al desarrollo integral de sus alumnos. En este enfoque, el concepto de liderazgo del docente no sólo se traduce en la habilidad de conseguir una actitud de colaboración entre sus alumnos, sino que además, una vez invertida la pirámide de atención hacia el cliente, el docente debe actuar como agente mediático de sus alumnos ante la



Figura 1a



Figura 1b

institución, debe exigirle transparencia a la institución, así como trasmirle las inquietudes de los alumnos, permitiendo la retroalimentación del sistema para la corrección de errores. En definitiva, el docente debe de actuar a manera de interfase bidireccional entre la institución y los alumnos.

## 2. Docencia y sociedad de la información

Desde el punto de vista tradicional, se distinguen tres tipos de organizaciones: las organizaciones jerárquicas (de producción, comerciales o burocráticas), las organizaciones democráticas controladas por sus miembros, y las comunidades profesionales. El primer tipo de organización, descansa sobre el diseño piramidal expuesto en la figura 1.a. Éste es el típico caso de estructura burocrática orientada hacia el jefe, donde cada nivel compartimenta una ventana de información determinada. El control de la institución está centralizado en la dirección, desde una perspectiva de liderazgo patrimonial. Collins,<sup>2</sup> sostiene que la docencia se puede considerar como una profesión de servicios que ofrece principalmente habilidades organizativas y rituales. Para este autor, las instituciones docentes ocupan un lugar intermedio entre las organizaciones

<sup>2</sup> COLLINS, 1975.

laborales jerárquicas y las controladas por sus miembros, y por lo tanto entre sistemas de elaboración de productos e instituciones de servicio público.

Por otro lado, el desarrollo de nuevas tecnologías no sólo ha producido las recientes mutaciones estructurales del crecimiento económico, sino que ha creado la accesibilidad al caudal de información a través de las llamadas autopistas de la información, así como a las más variadas ofertas educativas a través de Internet. Todo esto, confiere un nuevo marco que pone en cuestión la estabilidad estructural de las instituciones educativas tradicionales. La disponibilidad y el acceso a todo tipo de datos comparativos, caracteriza a la sociedad de la información. El carácter abierto de este nuevo ámbito deshabilita y vuelve obsoletos los antiguos sistemas autoritarios basados en la opacidad y el conformismo. La escuela, como cualquier otro tipo de organización social, desarrolla y reproduce su propia cultura específica, que está alineada con los valores imperantes en la sociedad.

Como hemos comentado en la sección anterior, en México, hoy en día estamos asistiendo a un proceso de implantación de sistemas de calidad total, traídos de la mano del fenómeno de la globalización, e inserto en el proceso de construcción de una sociedad civil con revitalizados valores democráticos. En este nuevo marco, las estructuras organizacionales de las instituciones educativas están llamadas a desplazarse hacia la inversión piramidal descrita en la figura 1.b.

La comisión Delors de la Unión Europea,<sup>3</sup> reconoce el carácter cuadridimensional de la educación superior. Esta comisión distingue, en la misión de la educación superior, la transmisión de cuatro tipos de conocimiento: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Estos conocimientos se dirigen respectivamente a aspectos operativos (*know how*), hacia el desarrollo de habilidades de gestión, el desarrollo de habilidades sociales (inteligencia emocional), y por último, a la adquisición de valores humanos. El carácter abierto de la sociedad de la información y el acceso a las bases de datos, tanto de Internet como de enciclopedias electrónicas, compiten fuertemente por el primer plano: la transmisión del conocimiento instructivo.

Por otro lado, la evolución del tejido social hacia estructuras de producción, organización y participación del tipo de Ishikawa (figura 1.b), demanda una educación equipada con los mismos tipos de valores que los impregnán. Estos factores están desplazando la balanza hacia un aumento gradual de la importancia de la dimensión formativa codificada en los tres últimos planos como factor distintivo de la oferta de las

<sup>3</sup> DELORS, 1997.

instituciones de educación superior. La competencia con la emergente universidad virtual, agudizará aun más esta tendencia que enfatiza las características psicopedagógicas del docente como *facilitador*. No basta el dominio de la materia impartida por parte del profesor,<sup>4</sup> el nuevo concepto de docencia le atribuye además funciones de planificador, organizador, expositor, orientador, moderador y coordinador. La integración armónica de este caleidoscopio de funciones, sería difícilmente alcanzable sin la implicación del docente con los valores y la visión de la institución.

### 3. El modelo de las tres esferas

Las instituciones educativas son en general las más reacias a redefinir sus estructuras organizativas, pues son atravesadas por múltiples esferas de poder (sistemas políticos, religiosos, sociales, etc.) que la anclan, confiriéndole una considerable resistencia al cambio. Por otro lado, estamos asistiendo a un proceso de transición hacia un nuevo modelo de sociedad, que está reestructurando los valores y esquemas productivos del tejido social. Este mismo proceso demanda una redefinición de la función docente más acorde con los nuevos valores. El principal objetivo de este trabajo es proponer un nuevo modelo que nos permita integrar la función docente en este contexto.

Dentro del enfoque de calidad total de Ishikawa, el punto de partida de toda organización debe consistir en la identificación del cliente. Nuestro modelo empieza, por lo tanto, en un análisis clientelar de la función docente; tradicionalmente, la mercadotecnia distingue entre el concepto de cliente, demandante de un cierto producto y su usuario. En el caso de un producto como los pañales, la distinción entre clientes (padres) y usuario (bebé), es bastante clara y delimitada. En el caso del servicio docente, la distinción es mucho más difusa y ha constituido un problema para modelar teóricamente las instituciones educativas.<sup>5</sup>

Para empezar distinguimos cuatro actores que interaccionan clientelarmente con el docente:

*Alumno.* Son usuarios directos del servicio docente. Sin embargo, no pueden ser considerados como materia prima en el sentido de meros receptores pasivos de un servicio. Dentro del nuevo concepto de liderazgo proactivo, los alumnos son los sujetos y los objetos de su propio proyecto educativo.

<sup>4</sup> MARTÍNEZ-LINARES *et al.*, 2001.

<sup>5</sup> BARDISA 1997.

*Padres.* Los padres suelen ser los financiadores principales del costo educativo, si bien con mucho más peso en el caso de educación privada que en el de la pública. En este sentido, ejercen la función de clientes desde el punto de vista clásico. De hecho en las instituciones privadas actúan como un verdadero grupo de presión, que intenta imponer su visión y sus propias expectativas, a veces alejadas de los usuarios.

*Institución.* Al remunerar directamente por sus servicios, la institución educativa se convierte en cliente de primer orden del docente. Es más, es la institución quien con mayor fuerza regula la actividad del docente al establecer una relación contractual con el mismo.

*Sociedad.* El objetivo final de la educación es formar, de manera integral, profesionistas competentes, con sólidos valores humanos, de tal forma que puedan ejercer como agentes de mejora social. Es la sociedad quien los demanda y es, por lo tanto, la sociedad el cliente último del docente.

La tensión entre estos cuatro clientes, a menudo con expectativas contrapuestas, junto con el aumento de la exigencia y el despliegue de funciones (comentado al final de la sección anterior), pueden generar una gran cantidad de estrés y hasta un cierto grado de esquizofrenia, si se insiste en mantener el esquema de subordinación unidireccional de las estructuras organizativas tradicionales, del tipo de la figura 1.a, en donde el docente es un mero proveedor de servicios para la institución. Es necesario un nuevo modelo de la función docente más coherente con el nuevo contexto de calidad total, que permita la implicación personal del docente en el proyecto educativo.

Para construir este modelo, podemos empezar considerando que las expectativas de la sociedad como cliente, deben proyectarse en los idearios de la institución. El docente debe elegir la institución educativa que ofrezca una visión de la sociedad coincidente con los propios valores del docente. Las expectativas de la sociedad hacia el docente deben coincidir con las expectativas de la institución hacia él mismo. El docente tiene el derecho y el deber de exigir la corrección de cualquier desviación de la praxis de la institución en relación con su propio ideario. Bajo las hipótesis de publicidad y coherencia de la institución con sus lineamientos, y de la elección del docente de su centro de trabajo, podemos asumir que la esfera clientelar de la sociedad se proyecta hacia el docente a través de la institución educativa. Dentro del enfoque de sistemas, las tres esferas clientelares restantes, padres, alumnos e institución, son partes integrales de su función. En coherencia con el esquema de liderazgo de calidad total, el docente es un mediador entre clientes que deben intentar adecuar entre sí los tres tipos de

intereses. En este enfoque, es parte fundamental de la misión del docente el negociar con las partes para lograr el equilibrio necesario entre normas, intereses y valores.

Dado que las esferas clientelares del docente son en sí sistemas de servicios (sector de producción terciario), la función docente puede ser considerada dentro del sector cuaternario (servicios a empresas de servicios), como prestadores de servicios de asesoría, tal y como muestra la figura 2. Si aceptamos esta definición, la función docente transciende y actúa de nexo entre las tres esferas clientelares. Es tarea del docente exponer, convencer y negociar para adecuar entre sí los tres tipos de intereses. Por ejemplo, el docente debe involucrarse con los padres en el planteamiento de las expectativas reales de sus hijos, así como debe exponer a los alumnos lo que la institución educativa espera de ellos. También, debe retroalimentar información a la institución sobre la aceptación de las normas, para que puedan ser flexibilizadas aquellas que impidan su interiorización por parte de los alumnos. En definitiva, para conseguir el estado de líder inductor, el docente debe involucrarse con la gestión de aceptación de valores. La función esencial del docente es maximizar la zona de intersección de las tres esferas clientelares, representada gráficamente en la figura 2. Esta zona de intersección, al igual que el 80%-20% de un diagrama de Pareto, es precisamente el lugar donde las estrategias educativas son más efectivas. Este modelo contribuye a aumentar la corresponsabilidad y la participación de todos los factores y actores involucrados en el proyecto educativo.

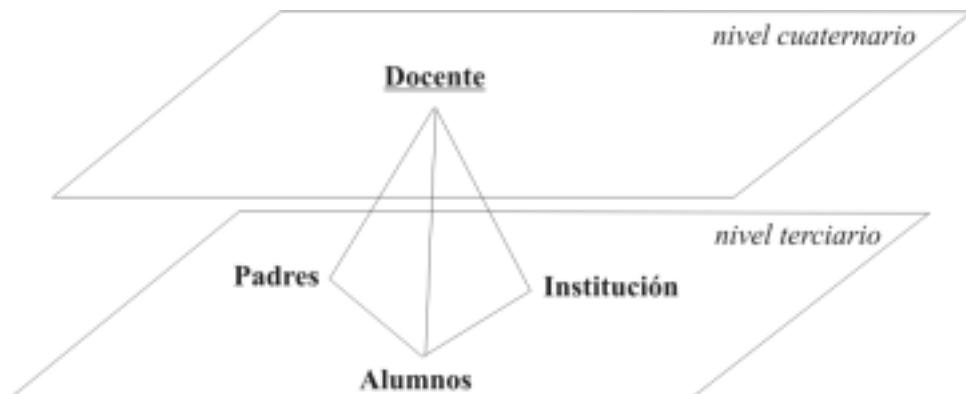


Figura 2

#### 4. Conclusión

En este trabajo hemos propuesto un nuevo modelo de la función docente en el contexto de sistemas de gestión de calidad total. El modelo, que hemos denominado de las tres esferas, destaca la labor del docente como pieza fundamental de engranaje entre todas las partes involucradas como esferas clientelares de la función docente. La función esencial del docente, en el contexto de sistemas de calidad total, es la de actuar de interfase activa, dinámica y multi-direccional del proceso de comunicación constructiva, auto-corregida, de mejora continua y superación que debe nutrir al proceso educativo.▲

#### Bibliografía

- COLLINS, R. *Conflict Sociology*. Academic Press. Nueva York, 1975.  
BARDISA Ruiz, T. "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares", en. *Revista Iberoamericana de Educación*, No.19. S. I., 1997.  
DELORS, Jacques (coordinador). *La educación encierra un tesoro*. Ediciones de la UNESCO. México, 1997.