

## CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN

*Customer's quality and satisfaction in the institutions  
of formation*

*Qualité et satisfaction du client dans les institutions  
de formation*

Juan CABALLERO MARTÍNEZ  
*Universidad de Granada*

BIBLID [0212 - 5374 (2002) 20; 175-197]

Ref. Bibl. CABALLERO MARTÍNEZ, JUAN. Calidad y satisfacción del cliente en las instituciones de formación. *Enseñanza*, 20, 2002, 175-197.

RESUMEN: En este artículo se ofrece, en primer lugar, una revisión general sobre el concepto de calidad, tanto en el ámbito empresarial como educativo. De los dos enfoques sobre la calidad (el de carácter relativo y el de carácter absoluto), nuestra atención se ha centrado en el segundo, que corresponde a la calidad total. En segundo lugar, se recogen las teorías de los llamados «precursores de la calidad», en las que se han inspirado la mayoría de las empresas reconocidas como líderes en calidad a nivel mundial, para el desarrollo, implantación y evaluación de su sistema de calidad total. Por último, se exponen los distintos modelos de gestión de calidad, tanto en el nivel organizacional como en el campo de la enseñanza.

*Palabras clave:* satisfacción, instituciones educativas, calidad total, modelos, empresas, liderazgo.

**ABSTRACT:** This article offers, first, a general revision on the conceptualization about the quality in the business and educational fields, as well as the two approaches of quality (relative and absolute nature). We have centered our study on the absolute one, which corresponds to the total quality. Secondly, theories of the so-called precursors of the quality are also depicted. The majority of the firms and companies, renowned as leaders in quality worldwide for the development, introduction and evaluation of their system of total quality, have been inspired in these theories. Finally, the article offers an exposition on the different models of administration of quality, both at the organization level and at the teaching field.

*Key words:* satisfaction, educational institutions, total quality, patterns, enterprises, leadership.

**RÉSUMÉ:** Cet article aborde une révision générale sur la conceptualisation de la qualité, dans sa double acception de gestion et éducative, ainsi comme les deux optiques du concept: relatif et absolu. Nous nous sommes plutôt centrés sur le caractère absolu qui correspond à la qualité totale.

En second lieu, nous avons recueilli les théories de ce qu'on appelé «précurseurs de qualité», sur lesquelles se sont inspirées la plupart des entreprises internationalement reconnues en matière de qualité: du développement, jusqu'à l'application et évaluation de leur système de qualité totale.

Enfinement, on conclut sur une exposition des différents modèles de gestion de qualité tant dans le contexte d'organisation comme dans celui de l'enseignement.

*Mots clés:* satisfaction, institutions éducatives, qualité globale, modèles, entreprises, leadership.

## INTRODUCCIÓN

Son muchos los hechos que demuestran la inquietud del hombre por la calidad; la preocupación por ésta en el mundo empresarial occidental ha surgido con gran vigor a partir de la pasada década. Esta preocupación apunta a una nueva concepción de la gestión en las organizaciones tanto privadas como públicas. Sin embargo, los primeros estudios sobre la calidad y sobre su control se sitúan en la América de los años veinte, pero un punto históricamente relevante lo constituye la entrada en escena en 1940 del profesor Deming y su participación en el comité de expertos que, a petición del ministro de Guerra de los Estados Unidos, debería desarrollar un proyecto de técnicas estadísticas para el control de calidad en las industrias.

En los años setenta se consolida una nueva forma de entender la calidad en Japón y se produce un distanciamiento con respecto a los demás países desarrollados. El factor humano es la pieza clave de este enfoque.

En los años ochenta se produce una asimilación, por parte de los países de Occidente, de la filosofía japonesa de la calidad. Esta preocupación por la calidad

y por su gestión ha sido y está siendo realmente vigorosa, con una decidida implicación a nivel de Estado. Un ejemplo de dicha implicación lo constituye el premio Malcolm Balbrige, instituido por el presidente Reagan en 1988, para reconocer a las empresas que se caractericen por el alto nivel de calidad de sus productos y de sus servicios. La filosofía, compartida por las grandes empresas de éxito americanas, se resume en las seis estrategias preferidas por dichas empresas y publicadas con ocasión de la campaña de promoción de la calidad, desarrollada en 1988 en los Estados Unidos (Galgano, 1993): conviértete en socio de los clientes; implica a los empleados en el negocio de tu empresa; colabora activamente con los proveedores; mide la satisfacción del cliente; innova, innova y renueva; y compite sobre la base de una mejora continua.

En España, el movimiento por la calidad se ha iniciado con un cierto retraso con respecto a otros países europeos, como Alemania y Francia, lo que ha motivado un porcentaje bajo de implantación en sus empresas de técnicas de gestión de calidad. No obstante, iniciativas recientes se han puesto en marcha con la intención de no dejar que aumente la distancia que nos separa de otros países de la Comunidad Europea, más ampliamente implicados en el tema de la calidad; se trata de evitar una disminución de la presencia de nuestros productos y de nuestros servicios en un mercado europeo que es bastante competitivo. A raíz de este problema, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo puso en marcha en 1989 el Plan Nacional de Calidad Industrial, que contiene diferentes áreas de acción que van desde la difusión de la calidad hasta la ayuda a la implantación de sistemas de gestión de la calidad, pasando por la formación del personal, por la inversión en la infraestructura de la calidad o por los estudios y seguimientos.

## 1. CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad, debido a su amplia difusión, ha producido el desdibujamiento del significado, atribuyéndosele tantos matices que lo han convertido en expresiones que encierran sentidos múltiples o diversos; por lo que, al establecer una definición de calidad, hay que tener presente que ésta es intangible y subjetiva, lo cual supone un mayor grado de dificultad.

Etimológicamente este término viene del vocablo latino *qualitas-atis*. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como la «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie». El mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como la «superioridad o excelencia».

En el campo de la organización de instituciones o empresas, la calidad ha sido definida por los precursores de ésta de diferentes modos. Así, Juran (1988) considera la calidad del producto como «la adecuación para el uso a que se destina». Deming (1981) afirma que tal calidad consiste en la «contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes». Crosby (1979) define la calidad como la «conformidad con la especificación o cumplimiento de los requisitos».

La Organización Europea para el Control de la Calidad presenta esta definición: «La calidad de un producto o servicio representa el grado en que aquél cubre las exigencias del cliente al que va destinado, y es el resultado de la calidad de diseño y la calidad de fabricación».

Para López Rupérez (1994) calidad es «la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes».

Por último, para Alonso y Blanco (1990: 29) «la calidad sería conseguir a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente a la primera con el uso al que va destinado, y entregar al cliente, sea éste interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga».

De las definiciones sobre calidad presentadas, unas se centran en el producto terminado o servicio realizado, mientras que las más recientes se centran más en la satisfacción de los clientes; en estas últimas se profundiza con acentuado interés en el componente psicosociológico del factor humano, considerado como el promotor fundamental de producción.

## 2. ENFOQUES CONCEPTUALES DE CALIDAD

Gento (1996) presenta dos enfoques conceptuales sobre calidad de manera general, uno de ellos de carácter relativo, que se centra en aspectos parciales. Dentro de este enfoque relativo reseñamos el enfoque de producción, el centrado en el producto y el de mercado. El otro enfoque es absoluto o integral, en el cual nos vamos a centrar, que es la *calidad total*.

La idea básica de la *calidad total* es hacer las cosas bien a la primera, y mejorarlas constantemente. Hay que hacer las cosas bien, sin gastar esfuerzo en rectificar, controlar, arreglar o modificar cosas mal hechas. El error es injusto, denigrante, indica falta de profesionalidad, de motivación o interés. La calidad total, entendida como mejora continua, supone un cambio cultural continuo que afecta a todos los niveles y departamentos de una empresa. Comienza por el gerente y termina en el usuario, formándose una cadena proveedor-cliente, es decir, cada persona en la empresa genera algo nuevo en el proceso que va a parar a manos de otra persona que recibe el producto, orden, servicio, que se transforma en un cliente del primero y que será, a su vez, proveedor, luego de aportar su trabajo. Así entendida, la calidad es cosa de todos: su implantación asegura la continuidad, mejora los métodos de trabajo y también aumenta la satisfacción laboral.

La Asociación Española para el Control de la Calidad (1986) presenta una serie de rasgos básicos de la calidad total, que son: a) La calidad total no sólo abarca al producto o al servicio, sino a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa. b) La responsabilidad sobre la calidad no es exclusiva de los departamentos encargados del producto y del servicio, sino de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad. c) Los clientes no son personas ajenas a la empresa. Cada persona es proveedor y cliente, interno o externo, de otras personas. d) La calidad total no está de acuerdo con

el criterio clásico de detectar y luego corregir, sino que pone énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera. e) Frente a las actitudes personalistas, la calidad total busca la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

Aparte de estos conceptos básicos, Alonso y Blanco (1990: 31-33) nos dan a conocer otros aspectos fundamentales en la filosofía de calidad total: actitud positiva hacia el trabajo bien hecho y buscar la mejora continua en él; responsabilidad, compromiso y mejora permanente de los recursos humanos, como factor principal en la calidad total; plan de formación para todos los componentes de la organización; el trabajo en equipo como algo fundamental; debe existir comunicación, información y participación entre las distintas áreas de la organización; prevención del error y eliminación temprana del defecto; control exhaustivo de los procesos; fijación constante de objetivos de mejora; satisfacción del cliente (interno o externo); en resumen, el objetivo final es el progreso de la calidad competitiva de la empresa, donde se integran dos conceptos simultáneos: a) Calidad: satisfacción del cliente. b) Competitividad: beneficiosa para la propia empresa.

### 3. LOS PRECURSORES DE LA CALIDAD

La mayoría de las empresas reconocidas como líderes en calidad a nivel mundial han seguido o se han inspirado en las teorías de uno o varios de los llamados precursores de la calidad, para el desarrollo, implantación y evaluación de su sistema de calidad total. Cada uno de los precursores tiene un punto de vista y un planteamiento propio acerca de la calidad pero también tienen mucho en común. Munro-Faure (1994: 352) señala cinco compromisos comunes: 1) el éxito de una empresa depende de la calidad del producto o servicio; 2) el compromiso de la dirección es un elemento fundamental para la mejora de la calidad; 3) la mejora de la calidad exige un cambio en la cultura organizacional; 4) la formación continua es imprescindible para la mejora de la calidad; 5) participación activa de todos los trabajadores.

En este apartado, de manera resumida, se van a analizar las aportaciones de los precursores que han alcanzado una mayor proyección en el terreno de la calidad: Deming, Juran, Crosby e Ishikawa. Éstos nos van a ofrecer una visión importante del modo de abordar los problemas y de implantar la mejora de la calidad en la práctica.

El más conocido de los precursores de la calidad es el doctor W. Edward Deming, que desempeñó un papel significativo en la reconstrucción de la industria japonesa después de la Segunda Guerra Mundial, introduciendo en dicho país primeramente los métodos de control estadístico de la calidad, y más tarde desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión. La filosofía principal de Deming es que la mejora de la calidad se consigue por el control estadístico de todos los procesos y con la reducción de la variabilidad de dichos procesos. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la

participación de los empleados y si los empleados pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que éstos se pueden mejorar.

Para ayudar a las empresas a incrementar su calidad y productividad, Deming ha propuesto los denominados catorce puntos:

TABLA 1  
Los catorce puntos de Deming para la mejora de la calidad

1.	Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2.	Adoptar una nueva filosofía en el trabajo. La dirección debe aceptar la responsabilidad y dirigir el proceso de cambio
3.	Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4.	Mejora constante y continua de todos los procesos de planificación, producción y servicio
5.	No elegir a los proveedores basándose en el precio
6.	Instituir la formación en el puesto de trabajo
7.	Adoptar e implantar el liderazgo
8.	Eliminar el miedo para mejorar la eficacia de todos los trabajadores
9.	Derribar las barreras entre departamentos
10.	Eliminar los lemas, las exhortaciones y los objetivos numéricos
11.	Eliminar las cuotas o normas de trabajo, y la gestión por objetivos o por metas numéricas
12.	Eliminar los obstáculos que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo bien hecho
13.	Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo
14.	Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

Otro precursor de la calidad es Joseph Juran, que, como Deming, formó parte del primer movimiento por la calidad, en Japón. Este autor se centró en la gestión de la calidad. Para él, la gestión de la calidad se realiza por medio de una trilogía de procesos de gestión, que son: a) Planificación de la calidad: implica el desarrollo de los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. b) Control de calidad: verifica que se cumplen los estándares establecidos por los procesos y productos. c) Mejora de la calidad: consiste en el incremento de los niveles de calidad existentes.

La organización debe mejorar continuamente su capacidad de satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Para conseguirlo, Juran recomienda diez pasos hacia la mejora de la calidad:

TABLA 2  
Los diez pasos de Juran para la mejora de la calidad

1. Concienciar a los trabajadores de la necesidad de la mejora de la calidad. Para conseguirlo se necesitan dotes de mando de la dirección
2. Fijar metas concretas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades
3. Establecer una organización para asegurarse de que se marcan las metas y que se establece un proceso para alcanzarlas
4. Obligatoriedad de una formación para todos los trabajadores para comprender su rol en la mejora de la calidad. También para la alta dirección, pues es la causante de la mayoría de los problemas de calidad
5. Eliminación de los problemas que impiden la mejora de la calidad, estableciendo equipos de proyectos de resolución de problemas
6. Asegurarse de que existe progreso en la mejora de la calidad
7. Reconocimiento de las aportaciones destacadas a la mejora de la calidad
8. Conocimiento público de las aportaciones destacadas y de los progresos conseguidos
9. Medir con indicadores todos los procesos y mejoras
10. Asegurarse de la mejora continua de la calidad y de que el establecimiento de nuevas metas se incorpora a los sistemas de gestión de empresas. Las gratificaciones deben basarse en los resultados conseguidos

Philip B. Crosby es conocido por ser el creador de conceptos como «cero defectos», «aprovecha el día». Parte de la idea de que hacer mal las cosas cuesta dinero, mientras que hacerlas bien no agrega nada al coste del producto o servicio. Su filosofía se basa en cuatro «absolutos de la calidad»: a) La calidad debe definirse como ajuste a las especificaciones y no como bondad o excelencia. b) El sistema que produce la calidad es la prevención, no la evaluación. c) El nivel de actuación debe ser el de cero defectos, no el «nos acercamos bastante». d) El indicador de la calidad es el precio de la falta de ajuste.

Crosby, al igual que Deming, recomienda catorce pasos que cualquier organización puede seguir para conseguir la mejora continua de la calidad:

TABLA 3  
Los catorce pasos de Crosby para conseguir la mejora de una organización

1.	Compromiso de la dirección para mejorar la calidad
2.	Crear equipos de mejora de la calidad, para asegurarse de que se llevan a cabo las acciones necesarias en toda la empresa
3.	Establecer métodos para medir la calidad, adecuados a cada actividad
4.	Analizar los costes de la calidad para identificar las áreas en las que serán rentables las mejoras
5.	Concienciar a los supervisores de la importancia de la calidad y de sus métodos, para que éstos transmitan el mensaje a todos los trabajadores
6.	Implantación de medidas correctivas
7.	Establecer un comité de «cero defectos», formado por miembros del comité de mejora y otras personas, para poner en marcha un programa de cero defectos, ajustado a la empresa y su cultura
8.	Formación para todos los supervisores y mandos, como parte previa a implantar los nuevos sistemas
9.	Día de cero defectos. Informar al personal que se ha implantado el nuevo sistema, clarificar qué se espera de cada persona y conocer el nivel de rendimiento
10.	Establecer objetivos para la mejora. Cada uno establece sus nuevos objetivos personales, así como los elementos de medida, mediante el desarrollo de técnicas apropiadas
11.	Eliminar los errores detectados por el personal de forma rápida y eficaz. Los trabajadores informarán a la dirección de las causas de los problemas que le impiden realizar su trabajo con calidad
12.	Reconocimiento de las personas que realizan aportaciones destacadas
13.	Crear una junta de calidad, en la que los profesionales de la calidad y los responsables de los equipos comparan experiencias
14.	Repetir todas las etapas, desde la una a la trece, como un proceso sin fin de mejora

Karou Ishikawa toma como base las enseñanzas de Deming, pero con las connotaciones de la cultura japonesa, creando las técnicas estadísticas para la mejora de la calidad de los trabajadores de base en la industria de Japón. Su logro más destacado fue la introducción con éxito en Japón de los círculos de calidad. La filosofía de éstos se puede resumir en cuatro objetivos básicos: a) Mejorar los procesos contribuyendo a la mejora y el desarrollo profesional. b) Generar un lugar propicio para el trabajo, basado en el respeto de todas las personas implicadas. c) Desarrollar las capacidades profesionales, optimizando sus posibilidades personales. d) Valorar las dificultades, procesos, servicios, etc., derivados del propio trabajo.

Por último, más recientemente Andrés Senlle (1994: 114), a partir de la literatura especializada, como puede verse en la tabla 4, establece una serie de puntos-clave sobre lo que conllevaría un programa de calidad total.

TABLA 4

Puntos clave que Senlle considera necesarios para un programa de calidad

1.	Antes de proponer el cambio, es necesario que se realice un diagnóstico de la organización
2.	Sensibilizar al personal, desde el primero al último, sobre la importancia de cooperar para la mejora de la calidad
3.	Trabajar la «ley de resistencia al cambio»
4.	Preparar a los jefes en técnicas de liderazgo para la calidad
5.	Implicar a todo el personal para que se involucre en el proceso de cambio mediante un sistema de participación
6.	El cambio debe de entenderse como algo permanente, como un desarrollo constante de las personas y de la organización
7.	Crear un comité de calidad y prepararles en técnicas de calidad, comunicación, reuniones y trabajo en equipo
8.	Establecer la cadena proveedor-cliente, interna en la empresa
9.	Integrar al cliente a la organización mediante estrategias de marketing
10.	Reducir los <i>stocks</i> y los proveedores
11.	Unificar las acciones de cambio y desarrollo formando a los clientes y proveedores
12.	El desarrollo organizacional es igual a la suma del desarrollo humano y desarrollo técnico

Este resumen ilustra el hecho de que los principales precursores de la calidad total tienen muchas ideas en común. Tienen, no obstante, diferencias de planteamiento y cada precursor tiene algo que ofrecer. Cada empresa es única y, por ello, cada programa de mejora debe ser adaptado a su medida. No existe una manera correcta única de tener éxito con la mejora continua de la calidad.

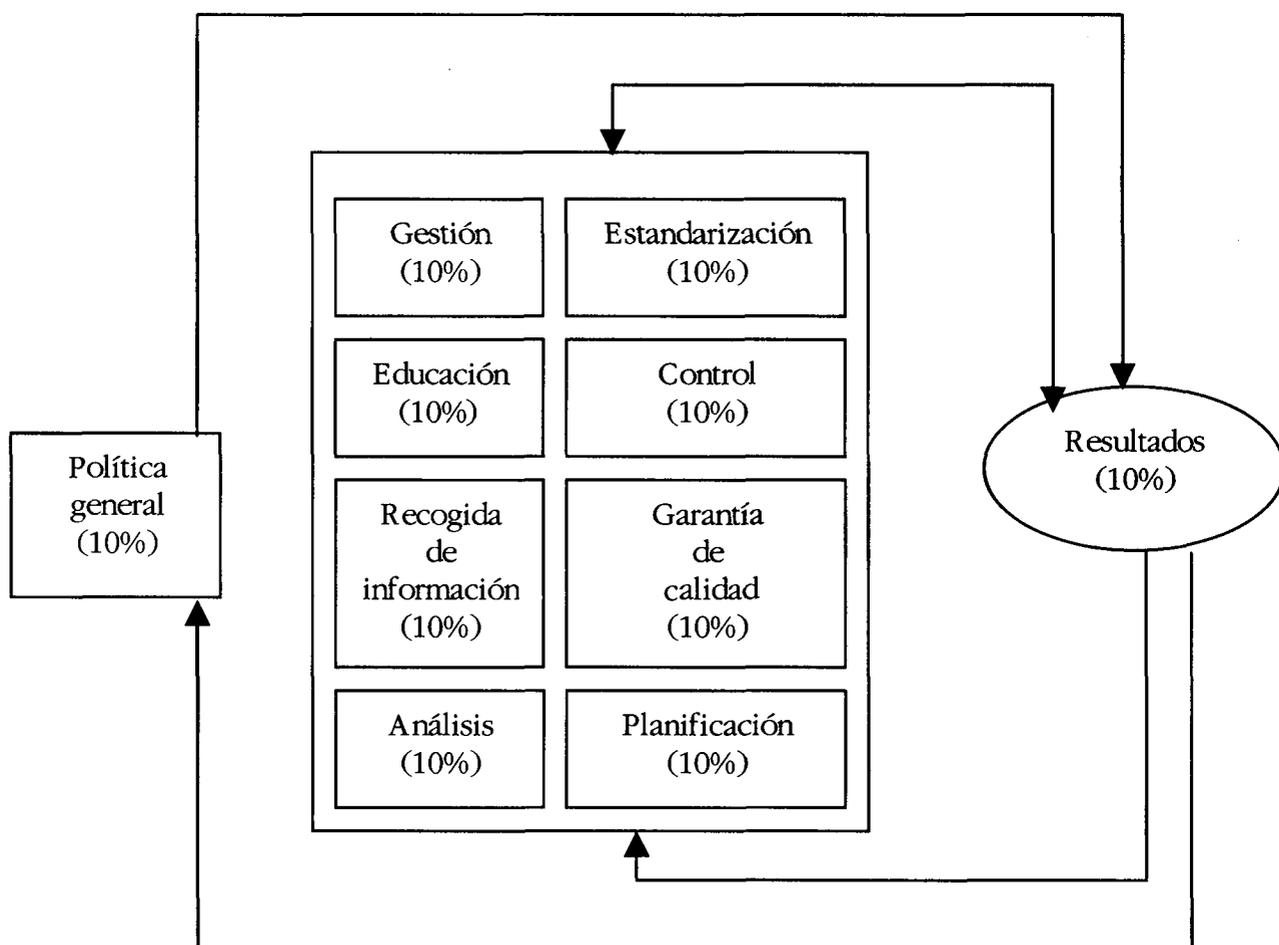
#### 4. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La creciente preocupación por el tema de la calidad en las organizaciones ha dado origen al diseño de diferentes modelos. El propósito de éstos es valorar en qué grado la empresa en cuestión alcanza el nivel de calidad, acorde con el modelo aplicado. Éstos tienen una doble finalidad: sirven como guía para las empresas, ya que reciben un informe donde se recogen sus recomendaciones y consejos, y ayudan a las empresas a evaluar su situación actual y a desarrollar e implantar un sistema de calidad. De los modelos ya existentes, hemos seleccionado los tres que han tenido mayor relevancia internacional y que tienen un mayor interés para la calidad de las propias organizaciones. Son los siguientes:

#### 4.1. El modelo Premio Deming a la calidad

Este modelo fue creado en Japón por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) en 1951, en honor a las enseñanzas de Deming. La evaluación de las empresas se hace a través de expertos de la JUSE, en función de diez criterios como puede verse en la figura 1, de los cuales nueve evalúan los procesos de mejoramiento de calidad y sólo uno los resultados. Los diez criterios puntúan por igual, por lo que la empresa que obtenga mejor puntuación será la que aplica con mayor eficacia el control de calidad. En la evaluación se analiza cómo las empresas gestionan todas las actividades, desde la investigación al diseño, la compra, la producción, la inspección, la comercialización y los servicios posteriores. El enfoque valorativo se centra en el control estadístico de la calidad.

FIGURA 1  
 Criterios de valoración en el Premio Deming a la Calidad



#### 4.2. *El modelo del Premio Malcolm Baldrige a la calidad*

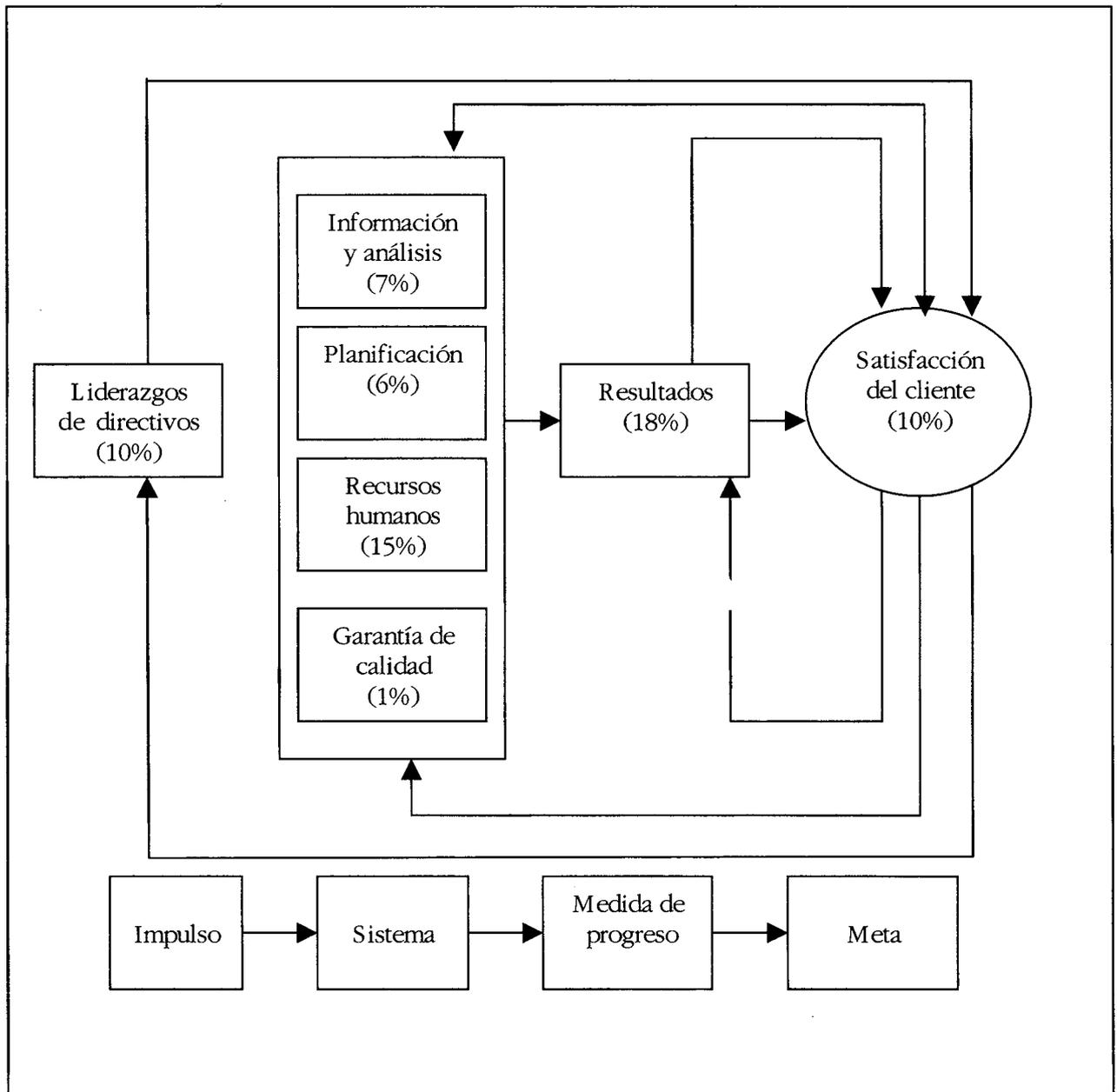
Este modelo surgió en Estados Unidos en 1987. Presenta notables diferencias con respecto al anterior, introduce el término de liderazgo en calidad y el concepto de satisfacción del cliente, lo que lleva a mejorar la competitividad de las empresas en una cultura distinta a la japonesa. Los criterios que se utilizan como base para la concesión de este premio sirven además como herramienta unificada para la planificación, formación y evaluación en cualquier tipo de organización.

Los conceptos y valores fundamentales en que están basados los criterios son: calidad orientada al cliente; liderazgo de la alta dirección; mejora continua; participación y desarrollo de los empleados; flexibilidad/agilidad en la respuesta; diseño de la calidad y su percepción; planificación a largo plazo; planes de acción basados en hechos, datos y análisis; atributos relacionados con la satisfacción del cliente; comparaciones con la competencia; comparaciones con los líderes del mercado; cooperación; y responsabilidad pública.

Estos conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías, como puede verse en la figura 2, que conforman los criterios de valoración. Estas categorías, a su vez, se subdividen en veintiocho subcategorías, cada una de las cuales incluye diversas áreas, hasta un total de setenta y ocho. Las siete categorías se agrupan en cuatro elementos principales: a) Liderazgo de los directivos, como fuerza impulsora para la mejora de la calidad (95 puntos), que corresponde al 10% del total. b) Sistema de mejora de calidad, que incluye cuatro categorías: información y análisis (75 puntos: 7%), planificación y estrategia para la calidad (60 puntos: 6%), recursos humanos (150 puntos: 15%), y garantía de calidad de productos y servicios (140 puntos: 14%). c) Resultados de calidad, que comprende las mejoras derivadas del análisis de las exigencias y expectativas de los clientes (180 puntos: 18%). d) Satisfacción del cliente, que constituye el objetivo final del proceso (300 puntos: 30%).

La suma de las puntuaciones máximas de las distintas categorías es de mil puntos, que sería la máxima puntuación que podría obtener una empresa que se presentara a dicho premio.

FIGURA 2  
 Configuración codificada del sistema de calidad total  
 para el Premio «Malcolm Baldrige»



#### 4.3. El modelo de control de calidad global de la empresa

Este modelo aparece también en Estados Unidos, en la década de los 50, con la denominación «Company-Wide Quality Control». Se ha aplicado para la estimación de la calidad de empresas dedicadas a la elaboración de productos manufacturados, aunque también se puede aplicar a otros campos. Según este modelo, la

calidad de una organización debe regirse por principios estratégicos, que Galgano (1993: 89-92) estructura en nueve puntos:

1. La calidad del servicio o producto determina la propia empresa en la medida en que satisface a dicho cliente.
2. La gestión de los recursos, como factor más importante de la calidad, debe basarse en la formación continua de los mismos, sin límites.
3. Los proveedores a través de sus propuestas de producción o de servicios innovadores han de prestar su colaboración a la consecución de la calidad.
4. La prevención de los errores es un objetivo prioritario en la gestión y funcionamiento de la empresa.
5. Todos los miembros implicados en la gestión de la empresa deben funcionar de forma integrada con criterios de calidad.
6. La imposibilidad de alcanzar la calidad total en grado absoluto exige la mejora continua de todos los sectores de la producción.
7. Debido a las demandas y exigencias de los clientes, la empresa debe establecer un sistema permanente de elaboración y oferta de nuevos y mejores productos y servicios.
8. Para que exista una mejora permanente de la calidad debe haber mecanismos que permitan la promoción interna permanente de los trabajadores de la empresa.
9. Todos los miembros de la empresa deben implicarse de forma individual, sectorial y global en la participación total de las actividades y procesos de mejora así como en la evaluación de la calidad del conjunto y de los respectivos elementos implicados.

## 5. LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

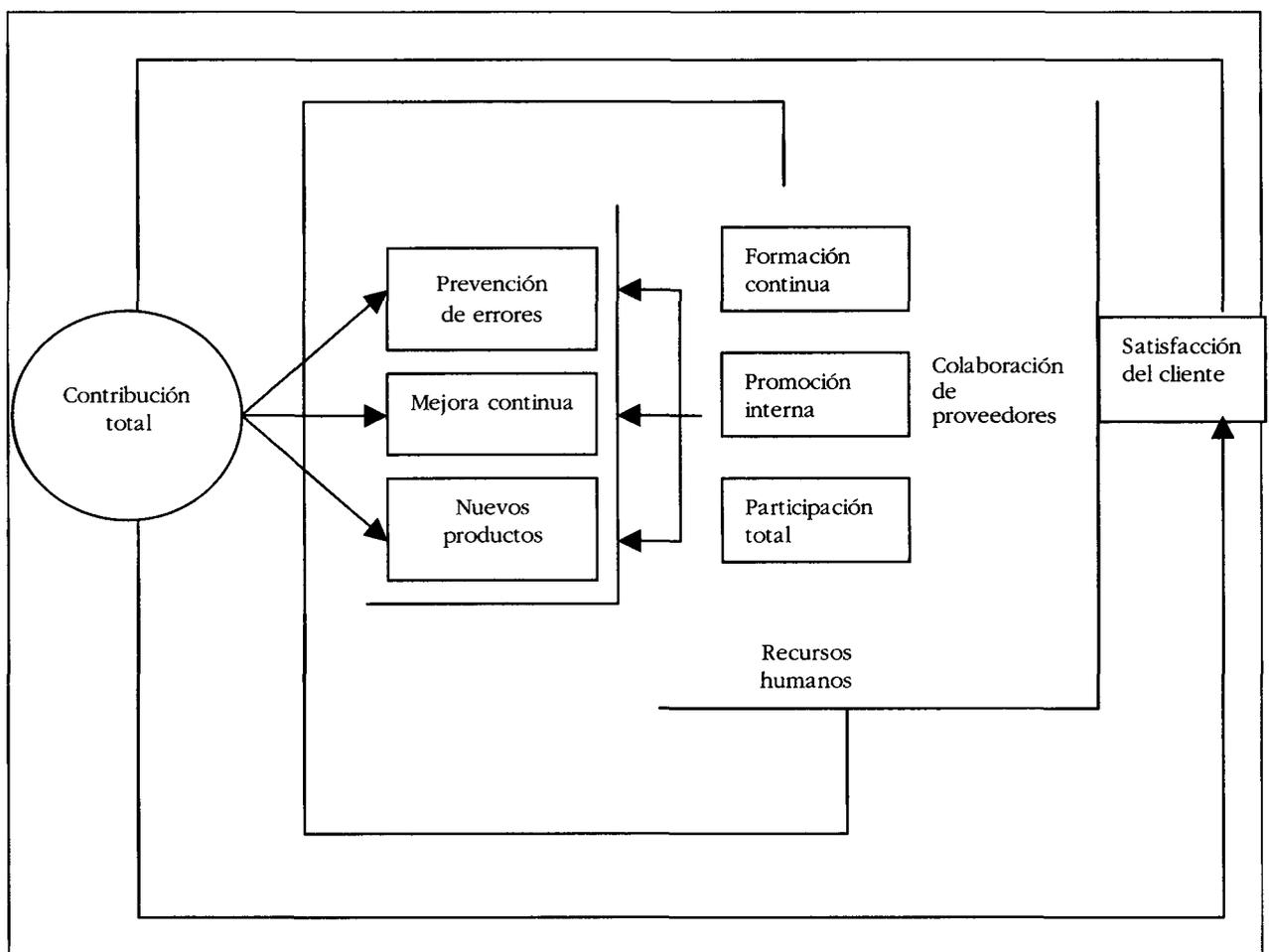
La calidad ha sido una preocupación constante del Sistema Educativo, si bien esta preocupación ha ido variando en su concreción a lo largo del tiempo, hasta llegar a convertirse en un reto inexcusable del actual Sistema Educativo, consagrado en la LOGSE. Esta ley establece ya en su preámbulo que la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro, consagra la educación como un derecho social y establece en su Título IV los siete factores de la calidad de la enseñanza que considera predictores de la calidad de la educación:

1. *La cualificación y formación del profesorado.* La titulación exigida para ejercer la función docente será de diplomado para Educación Infantil (habrá un solo profesor especialista en dicha etapa por grupo y ciclo) y Primaria (habrá un profesor generalista por grupo y ciclo y tres especialistas en música, educación física y lengua extranjera); y de licenciado para Educación Secundaria

(habrá tantos profesores especialistas como áreas). A estos últimos también se les exige la Certificación de Aptitud Pedagógica para ejercer la docencia. Para que el profesorado en ejercicio pueda mejorar día a día su práctica docente, la Administración educativa, a través de los CEP (Centro de Profesores), se encargará de elaborar un plan de formación anual en función de las necesidades de los profesores, que será para éstos un derecho y un deber.

2. *La programación docente.* Los centros docentes serán los encargados de adaptar y desarrollar el currículum en las distintas etapas, ciclos y niveles de enseñanza en el marco de su programación docente. También los centros educativos dispondrán de una mayor autonomía pedagógica y organizativa y desarrollarán su trabajo en equipo.

FIGURA 3  
 Modelo de control de calidad global de la empresa  
 (Company-WideQuality-Control: CWQC)



3. *Los recursos educativos y la función directiva.* Los centros educativos estarán dotados de los recursos educativos, humanos y materiales necesarios para garantizar una enseñanza de calidad. Respecto a la función directiva, el

artículo 58 de la LOGSE dice que las administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes mediante la adopción de medidas que mejoren la preparación y la actuación de los equipos directivos de dichos centros. Dichas medidas están desarrolladas en el capítulo III de la LOPEGCD, que trata sobre la dirección de los centros públicos. Los aspectos que desarrolla este capítulo son los siguientes: procedimiento para la elección del director, requisitos para ser candidato a director, acreditación para el ejercicio de la dirección, designación del director por la Administración educativa, competencias del director, cese del director y nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo.

4. *La innovación y la investigación educativa.* También se fomentará en los centros educativos la investigación y se realizarán proyectos que incluyan innovaciones curriculares, metodológicas, tecnológicas y didácticas.
5. *La orientación educativa y profesional.* Desde la promulgación de la Constitución española, aparece como uno de los derechos de los alumnos. La coordinación de las distintas actividades de orientación escolar, personal y profesional estará a cargo de especialistas de esta área.
6. *La inspección educativa.* Se encargará de que se cumplan las leyes y la mejora de la calidad del sistema educativo. Sus principales funciones son el asesoramiento y la evaluación y control de los centros docentes.
7. *La evaluación del sistema educativo.* Se realizará por el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Su aplicación será para los alumnos, los profesores, los centros, los procesos educativos y la propia Administración educativa.

### 5.1. *Concepto de calidad total en educación*

Para Schargel (1997: 1) la calidad total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: *cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración.* De forma similar, aunque con matices, la entienden otros autores (Gento, 1996; López Rupérez, 1994; Cantón, 1995). El autor explicita esta conceptualización, desarrollando los principios que la delimitan, de la siguiente manera:

*Cumplir y superar las expectativas del cliente.* El objetivo primordial en la calidad total es cumplir y superar las expectativas del cliente. Superar las expectativas del cliente significa anticipar las necesidades futuras del consumidor, asumiendo riesgos y desarrollando productos y servicios que los consumidores nunca han pensado que iban a necesitar.

En nuestro Sistema Educativo, al igual que en otras organizaciones, existen los proveedores, los clientes y el producto final. El cliente es imprescindible, sin él la organización no podría sobrevivir. En la educación los clientes internos son los empleados, los alumnos y los padres, mientras que los clientes externos serían las universidades, las empresas, la comunidad en general, etc.

Para obtener un producto que cumpla con las expectativas del cliente es necesario que las escuelas trabajen con sus proveedores y sus clientes al mismo tiempo.

*Mejora continua.* En el movimiento de la calidad total la mejora continua supone que el proceso no se termina nunca. Dicho proceso debe ser mejorado continuamente, modificando, añadiendo, eliminando y refinando. En suma, la calidad total no tiene línea de meta.

*Reducir los desechos y la reelaboración.* La reducción del número de desechos y la reelaboración de productos supone un gran ahorro en el mundo empresarial. Anteriormente, los inspectores de calidad buscaban los defectos al final del proceso de producción, mientras que actualmente lo más lógico para que se produzcan menos productos defectuosos es inspeccionar el producto durante todo el proceso; de esta manera el coste del producto será más bajo.

En el campo de la enseñanza, el desecho es el abandono escolar, que se identifica con los alumnos que han fracasado una o más veces (ciclo de reelaboración). Las consecuencias de este fracaso suponen una frustración e insatisfacción por parte de los alumnos, padres y profesores. Y desde el punto de vista económico generaría un mayor coste, ya que deberán de repetir el curso o materias no superadas.

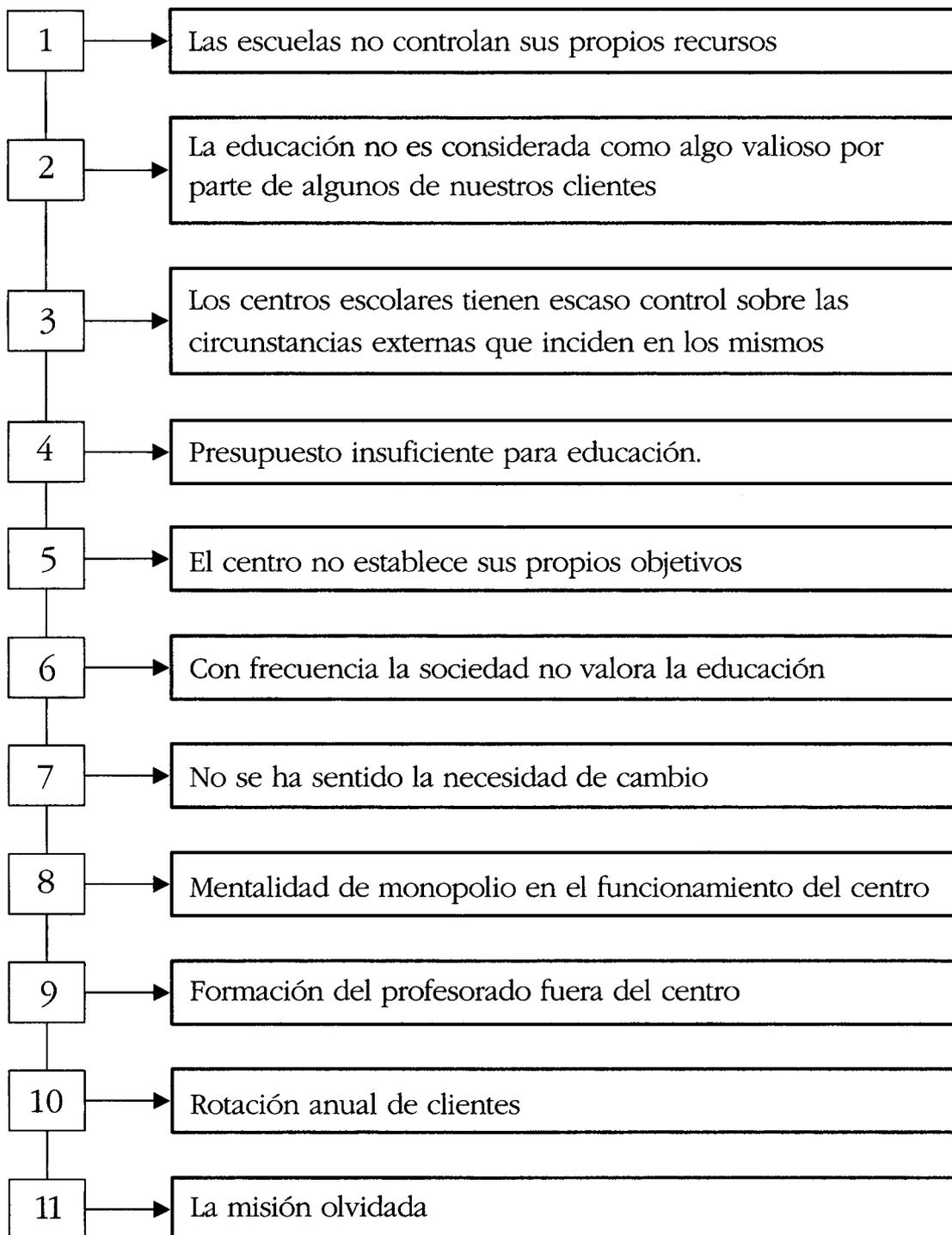
Además de los cuatro principios expuestos con anterioridad, Schargel (1997) añade, con fines clarificadores, otros dos principios: a) el proceso es una consecuencia de los datos, b) las decisiones educativas están en función de los beneficios que reportan a la enseñanza y al propio alumno.

*El proceso depende de los datos.* La información obtenida en nuestros centros educativos es muy valiosa para solucionar los problemas, aunque suele ser escasamente utilizada. Sin embargo, desde una perspectiva de Gestión de Calidad Total (TQM) esta información es imprescindible para solucionar los problemas existentes y para la toma de decisiones.

*Toda decisión educativa debería de tomarse en función de cómo y en qué medida puede añadir valor al aprendizaje del alumno y mejorar la enseñanza.* La calidad total demanda la supresión de acciones, fases... innecesarias, buscando la funcionalidad del proceso en pro del resultado.

Schargel señala, asimismo, el conjunto de dificultades que acechan a la implantación de la calidad en educación. Éstas se recogen en la figura 4.

FIGURA 4  
Dificultades para la implantación de la calidad en educación

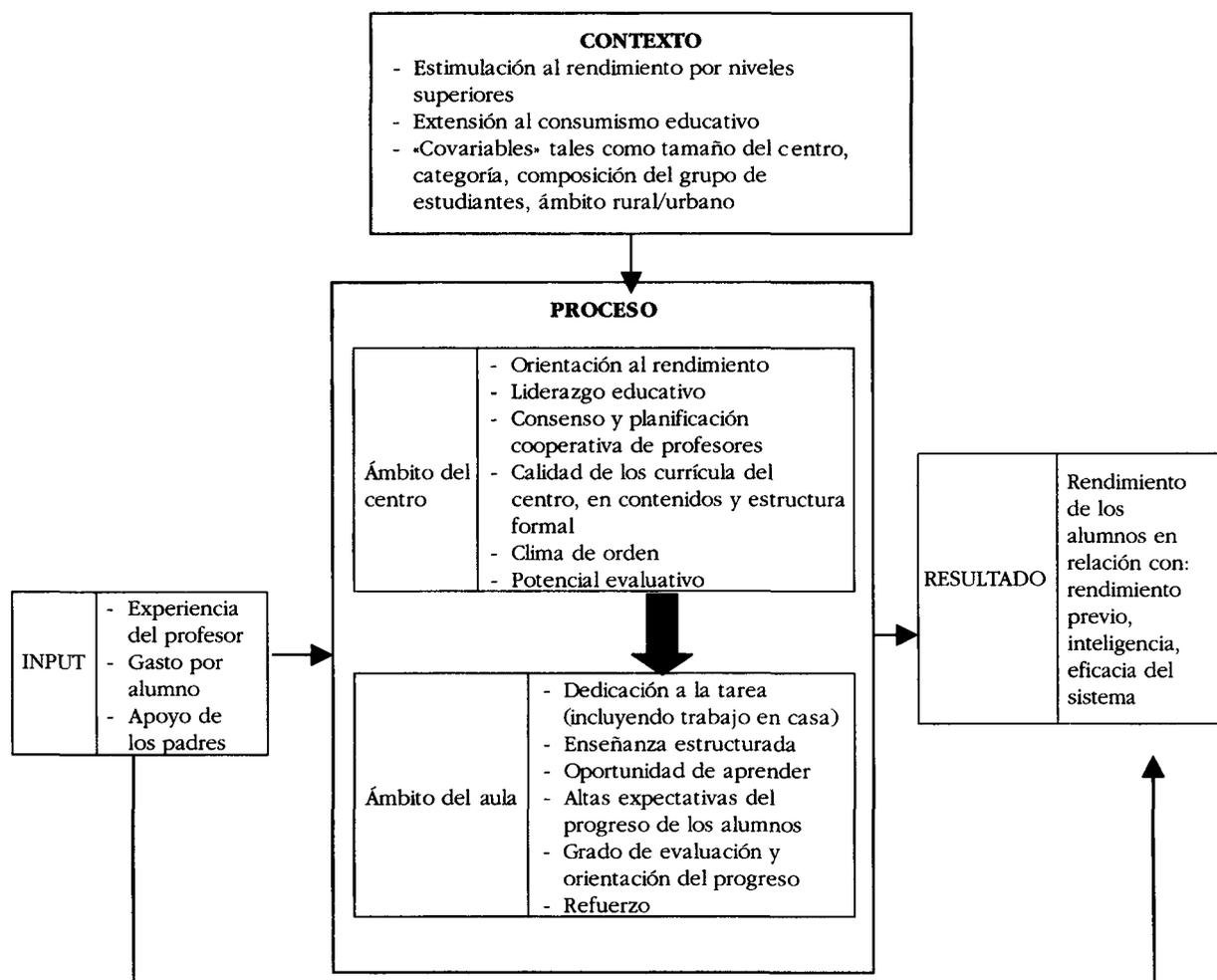


### 5.2. Modelos educativos de gestión de calidad

De los modelos de calidad que se han adaptado al ámbito escolar, hemos seleccionado los tres más relevantes, que a continuación exponemos:

- a) *El modelo de Scheerens* (1990) se ha elaborado a partir de una revisión amplia de los datos de investigación ofrecidos por el movimiento de las escuelas eficaces. Como puede verse en la figura 5, los factores de eficacia se presentan en bloques, referidos a elementos de entrada (*inputs*), procesuales y de salida (*outputs* o resultados). Los elementos contextuales que estimulan la eficacia escolar con una influencia determinante completan la figura.

FIGURA 5  
 Modelo integrado de eficacia de centro educativo de Scheerens



Dentro de los elementos procesuales se incluye el *ámbito del centro*, que contiene los siguientes factores: liderazgo educativo, orientación al rendimiento, consenso y planificación cooperativa de profesores, clima de orden, potencial evaluativo, etc. Y el *ámbito del aula*, con los siguientes factores: dedicación a la tarea, enseñanza estructurada, altas expectativas del progreso de los alumnos, refuerzo, etc.

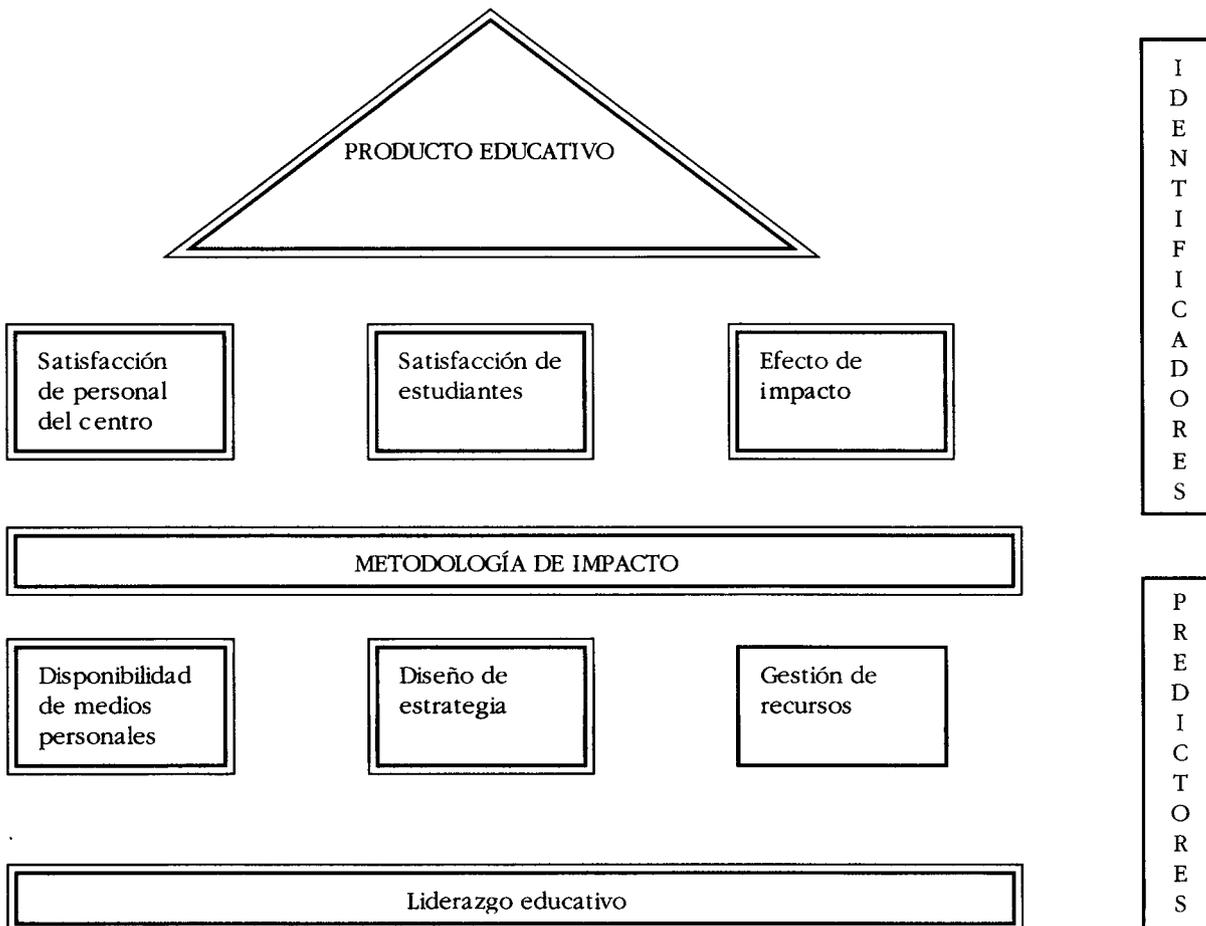
b) Modelo de calidad de las instituciones educativas de Gento (1996)

Este autor entiende la calidad de las instituciones educativas en sentido integral, por cuanto todos los componentes que forman parte de un centro son considerados como susceptibles de análisis bajo criterios de calidad.

Los *predictores* permiten garantizar el efecto de calidad. Gento (1996: 63) los define como «aquellos factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad». Este autor considera dificultoso delimitar con exactitud los predictores que determinan un nivel de calidad y, sobre todo, el efecto de cada uno; por lo que propone un modelo global de calidad total.

FIGURA 6

Modelo de calidad total para las instituciones educativas de Gento



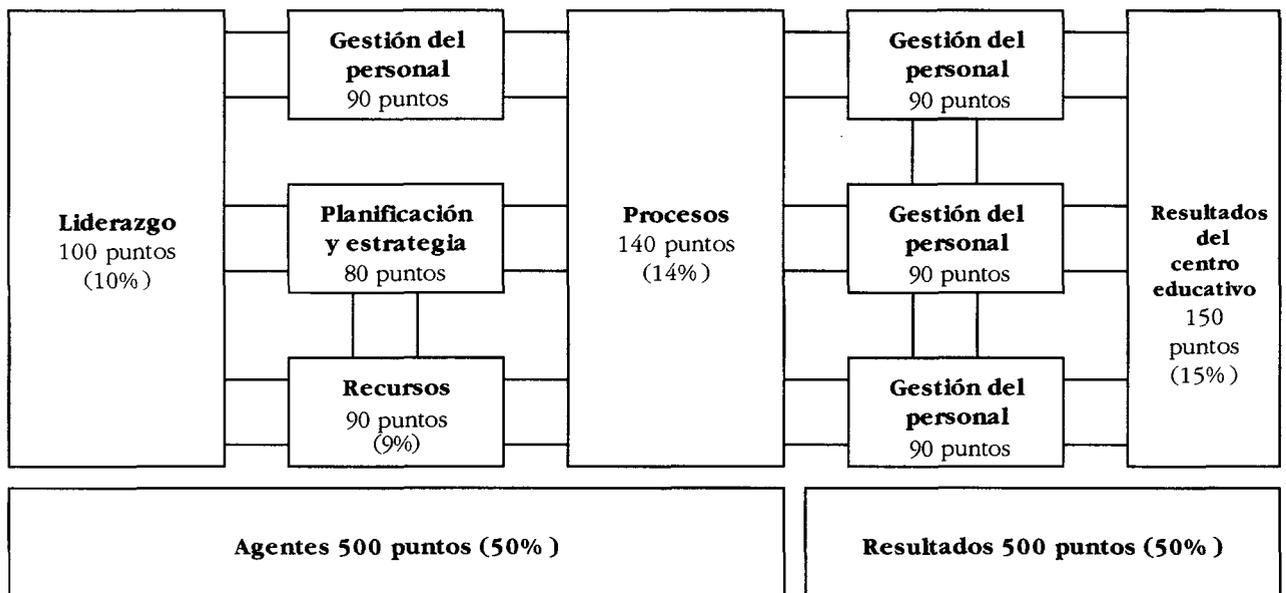
En este modelo, como puede verse en la figura 6, el conjunto de componentes que lo forman queda estructurado en dos bloques: *identificadores*, que son los que nos permiten identificar la calidad de un centro, y los *predictores*, que son los que predicen que dicha calidad va a producirse.

c) El modelo europeo de gestión de calidad

En 1991, se crearon los premios europeos a la calidad, con el apoyo de la Comisión Europea y de la Organización Europea para la Calidad. Lo esencial del modelo europeo de gestión de calidad, adaptado a los centros educativos públicos, queda resumido en el siguiente párrafo:

La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

FIGURA 7  
 Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad



Este modelo, como puede verse en la figura 7, está formado por nueve criterios que sirven para autoevaluar el avance del centro hacia la mejora continua. Éstos se encuentran divididos en dos dimensiones: los criterios *Agentes*, que nos dicen cómo el centro educativo enfoca cada uno de sus subcriterios, y los criterios *Resultados*, que sirven para conocer qué ha obtenido o está alcanzando el centro educativo. Cada una de estas dos dimensiones se valora en quinientos puntos. A continuación, de

forma resumida, se describen cada uno de los criterios *Agentes* y cada uno de los criterios *Resultados*. Respecto a los primeros, tenemos los siguientes:

- a) *Liderazgo* que se define como «el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la gestión de calidad». Cada criterio tiene varios subcriterios.
- b) *Planificación y estrategia*, que se refiere a la «misión, visión, valores y dirección estratégica del centro educativo, así como a la forma en que éstos se implantan en los proyectos institucionales».
- c) *Gestión del personal* nos dice «cómo utiliza el centro educativo el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente». Conviene aclarar que «personal» es cualquier persona que presta sus servicios en el centro.
- d) *Recursos* hace referencia a la «gestión, utilización y conservación de los recursos, entendiendo por recurso toda aportación material que pueda llegar al centro educativo para el cumplimiento de sus funciones».
- e) *Procesos* alude a «cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo. Se entiende por proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo (comedor, transporte, actividades complementarias...)

Respecto a los resultados, existen los siguientes criterios:

- a) *La satisfacción del cliente*: «el cliente es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad que forma parte». Es el criterio más valorado por la EFQM, con 200 puntos sobre 1.000.
- b) *La satisfacción del personal*: «se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro». La satisfacción, como en el caso anterior, se mide de forma directa e indirecta a partir de indicadores de satisfacción.
- c) *Impacto en la sociedad* hace referencia a «qué es lo que finalmente consigue el centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular».
- d) *Resultados del centro educativo*. Este criterio alude a «lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general, de los clientes». Hay cinco tipos de resultados: financieros, organizativos, académicos, de los servicios de actividades complementarias, de los objetivos educativos del centro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Actas del IX Congreso Nacional de Pedagogía* (1988): *La calidad de los centros educativos*. Alicante, SEP.
- ALONSO, V. y BLANCO, A. (1990): *Dirigir con calidad total*. Madrid, Ed. ESIC.
- ÁLVAREZ, M. (1998): *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, Escuela Española.
- BARRA, R. (1985): *Círculos de calidad en operaciones*. México, McGraw Hill.
- BEARE, H.; CALDWELL, B. J. y MILIKAN, R. H. (1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. Madrid, La Muralla.
- BLANCO, A. y SENLLE, A. (1988): *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid, ESIC.
- CANTÓN MAYO, I. (1996): La calidad total de los centros educativos. En CANTÓN MAYO, I. (coord.): *Manual de organización de centros educativos*. Barcelona, Oikos-Tau.
- CROSBY, P. B. (1992): *Plenitud. Calidad para el siglo XXI*. México, McGraw Hill.
- DE LA ORDEN, A. (1988): La calidad de la educación, *Bordón*, 40 (2), 149-161.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, Díaz de Santos.
- DOMÉNECH, J. y VIÑAS, F. (1992): Cien medidas para mejorar la escuela pública, *Cuadernos de Pedagogía*, 199.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1994): *The European Quality Award*. Netherlands, Application Brochure. Pabo Print. Tilburg.
- GALGANO, A. (1993): *Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid, Coopers and Lybrand Galgano-La Gaceta de los Negocios.
- GENTO PALACIOS, S. (1996): *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid, Ed. La Muralla.
- HOROVITZ, J. y JURGENS PANAK, M. (1994): *La satisfacción total del cliente*. Barcelona, Ed. Folio.
- JURAM, J. M. y GRZYNA, F. M. (1993): *Manual de control de calidad*. México, McGraw-Hill.
- LLORENS MONTES, F. J. (1998): *Calidad total en la gestión de los servicios financieros*. Ed. Universidad de Granada.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1994): *La gestión de calidad en educación*. Madrid, Ed. La Muralla.
- LORENZO, M. (1997): El liderazgo para la promoción de calidad en una Institución Educativa. En *Actas de las I Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Centros Educativos*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- LORENZO, M.; SÁENZ, O. y otros (1993): *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- MARCHESI, A. (1993): *Calidad de la enseñanza y dirección de los centros*. Madrid, Consejo Escolar de Estado, Seminario sobre Dirección de Centros Escolares.
- MARTÍN, M. (1995): La satisfacción del personal como indicador de calidad, *Organización y Gestión Educativa*, nº 3, 20-24.
- MEC (1990): Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, *BOE*, 4-10-1990.
- (1995): Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, *BOE*, 21-11-1995.
- (1997): *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid, Centro de Publicaciones, Secretaría General Técnica.
- MUNICIO, P. (1995): Calidad Total y reingeniería de procesos, *Organización y Gestión Educativas*, nº 3, 3-7.

- MUNRO FAURE, L. y MUNRO FAURE, M. (1994): *La calidad total en acción*. Barcelona, Editorial Folio.
- PÉREZ, M. y TORRES, J. A. (coords.) (1996): *Factores que favorecen la calidad educativa*. Universidad de Jaén.
- SCHARGEL, F. (1997): *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- SCHEERENS, J. (1990): School effectiveness and the development of process indicators of school functioning. En SCHEERENS, J.: *School Effectiveness and School Improvement*. Lisse (Holanda), Swets & Zeitlinger, pp. 61-80.
- SENLE, A. (1988): *Calidad Total y relaciones interpersonales*. Barcelona, Manual-Bimbo S.A.
- SENLE, A. y STOLL, G. A. (1994): *Calidad Total y normalización*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- WILLIAMS, J. y WATSON, L. (1995): Gestión de calidad total (QTM) en educación, *Organización y Gestión Educativas*, nº 3, 8-13.
- WILSON, J. (1992): *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Madrid, MEC.