



## Calidad y crisis. Una oportunidad para la innovación en gestión de calidad.

Autores: *Macedo de Marchetti, Marta; Litvak de Cohen, Mirta; Forté, Fátima Beatriz.*

Dirección: [schauvet@herrera.unt.edu.ar](mailto:schauvet@herrera.unt.edu.ar)

Facultad de Filosofía y Letras y Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología  
de la Universidad Nacional de Tucumán.

Av. Independencia 1800. (4000), San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.

### Introducción:

El Proyecto de Investigación "Calidad de los procesos como factor de desarrollo" a través del Gabinete de Calidad, promovió una serie de reuniones entre sus integrantes para reflexionar sobre la viabilidad de los modelos de mejoramiento continuo de las organizaciones, en los ámbitos socioeconómicos del NOA que están como en todos los periodos de crisis, inmersos en la problemática del quiebre de la economía, de las relaciones sociales y políticas.

Hoy se vuelven a poner en cuestión cuáles deben ser las nuevas formas, de equilibrar las tensiones entre democracia y capitalismo, mercado y servicios, calidad y productividad, retracción e innovación.

Las discusiones sostenidas durante las reuniones llevaron al grupo a reconocer que hay organizaciones en desarrollo donde se pueden encontrar procesos ejemplares de superación de la incertidumbre y el caos para agregar a la gestión de calidad un papel central en el cambio. En estos contextos es necesario identificar las condiciones ínter actantes e innovadoras para el éxito de una determinada propuesta de calidad.

Se logró elucidar los criterios utilizados en las organizaciones basados en los procesos, reflexionando y problematizando constantemente la visión teórica - metodológica que sostenemos y de cómo esta visión se materializa en esa -acción -

con -sentido. En esta línea es posible hacer una somera revisión crítica de los procesos decisorios, frente a los cambios actuales.

Se intenta analizar y relacionar algunas categorías conceptuales que, con un fin práctico, sirvan para intervenir en una realidad en crisis atravesada por turbulencias en lo económico, social, político y tecnológico.

Necesariamente en este contexto tienen que subsistir instituciones fundamentales tal como lo es la escuela, desde dicho escenario, se realizó este trabajo, para lo cual se consideró importante utilizar categorías teóricas tales como: Calidad educativa, crisis, contexto, estrategia, organización, Cambio, innovación, creatividad.

El análisis nos condujo a revalorizar a **la calidad, como estrategia factible de desarrollar en una organización educativa en un contexto de crisis, rescatando la innovación como herramienta para el cambio.**

## **Desarrollo:**

Para el desarrollo de este trabajo se optó por abordar primero las principales categorías teóricas seleccionadas, y luego reconstruir su entramado.

A partir de esta articulación se arriba a explicitar sus implicancias.

## **Contexto**

Se toma como contexto al escenario donde se desarrollan los sujetos, las instituciones, las tecnologías, el conocimiento, las ideas, un espacio de construcción colectiva.

En el plano de las ideas, en el contexto actual, se destaca a la crítica de la modernidad, donde hay una conciencia generalizada del agotamiento de la razón, tanto por su incapacidad para abrir nuevas vías al progreso humano como por su debilidad teórica para otear lo que se avecina, lo expresó Picó en el año 1994.

El mismo autor señala que esta constatación se observa en los diversos aspectos de la vida social. En el ámbito de la economía la vuelta de posiciones conservadoras; en el ámbito de la ciencia el surgimiento del boom de las tecnologías. En las ciencias sociales las orientaciones epistemológicas y enfoques que privilegian el excesivo pluralismo como la propia posmodernidad plantea. Estos rasgos se corresponden con la presencia de una crisis civilizatoria que se expresa en la ruptura de los valores, de las ideas, el conocimiento y las prácticas sociales.

De este modo se ha producido un marco de tensiones, de incertidumbres y riesgos, de cambios e innovación en que cobra envergadura el fenómeno de contingencia del ser humano, la complejidad de lo social, y que aumenta la reflexividad de los sujetos.

En Argentina, el Estado y las organizaciones encuentran dificultades para tomar decisiones en situaciones problemáticas en lo macro y en lo micro estructural.

La presencia de la globalización de los mercados y de la información, si bien no afecta a todos por igual, ni a todos al mismo tiempo, transforma las dimensiones de tiempo y espacio.

La clase política presenta problemas para prevenir y resolver la crisis, situación que profundiza el descreimiento de la sociedad civil con respecto a la política.

La cantidad de variables que entran en juego en este contexto es abundante y crecen en complejidad y heterogeneidad y con ellas los riesgos. Pero también se da la paradoja: **que el riesgo supone el placer de desafiarlo.**

No se puede dejar de remarcar, al hablar de contexto, la actual gravedad de crisis. Esta deriva de los cambios decisivos en el curso de la evolución del estado de bienestar, que tuvo una violenta ruptura en términos de pérdidas relacionadas con el empleo, la salud, el trabajo, la seguridad social, y obviamente también la educación.

### **Calidad Educativa**

Históricamente el modelo de rendimiento del aprendizaje fue variando.

En un primer momento, dependía del sujeto "que aprende", en un segundo momento, sin desconocer las características del sujeto se pone también el énfasis en el papel de la familia, mas adelante se toma en consideración el medio social al que pertenece.

A lo largo del tiempo se desarrollan distintas conceptualizaciones en materia de calidad educativa, dado a las discrepancias internas de las teoría pedagógicas, y del concepto que estas tengan sobre valoración de calidad.

Hay instituciones educativas que ponen el acento no solo en el producto o resultado esperado, sino que sobre todo enfatizan la calidad que impregnan los procesos.

También se ha advertido que el análisis costo - beneficio en el producto o servicio ya no es suficiente si no está atravesado por criterios de calidad.

Hasta ahora el esfuerzo realizado para lograr escuelas eficaces son evidentemente parciales y con un fuerte peso academicista en sus planteamientos. La preocupación se refiere siempre a determinados aspectos del desarrollo humano, cognitivo y éxito escolar, pero se observa que se está refiriendo casi exclusivamente a resultados, y no se profundiza suficientemente en el análisis de los procesos.

La tendencia es una posición ecléctica donde se da relevancia a la posibilidad de analizar y profundizar la calidad de las instituciones educativas sin descartar ninguno de los componentes que tradicionalmente se consideraban, el sujeto que aprende, la familia, el contexto social, las instituciones.

Al momento de analizar a la escuela, en el contexto actual, como un espacio para aprender, se incorpora con fuerza la idea de que el aprendizaje también depende de la práctica docente y del funcionamiento de instituciones que ponen de relieve componentes de la calidad.

## **Innovación**

La innovación, entendida como una premisa básica de la administración moderna, implica convertirla en algo sistemático y esto está relacionado con el proceso de toma de decisiones.

Se dan dos momentos en el proceso de innovación, uno **con la aparición del problema**, y este es visualizado como un aprovechamiento de oportunidades. Otro, **en la decisión** cuando es necesario generar cursos de acción alternativos.

En este caso la innovación viene dada por nuevos objetivos y cuotas de creatividad aportada al proceso y la implementación de cursos de acción diferentes de los tradicionales.

Se toma a Frits Haselhoff quien elabora conclusiones prácticas respecto al problema estratégico estructural, y del problema ambiental. Para él la cuestión central es “la expansión del problema de administración estratégica de un nivel organizacional a un nivel social”. **Esto pasa a ser uno de los retos más interesantes de hoy en día.**

Si se pretende iniciar procesos que impliquen cambios, se deben avizorar movimientos tales como identificar y discutir las crisis, tanto reales como potenciales, y las grandes oportunidades que es necesario aprovechar.

Propiciar el trabajo grupal y conseguir el trabajo en equipo, crear una visión que permita direccionar el cambio, tomando como punto de partida el futuro para proponer las acciones del presente.

Es importante rescatar y fortalecer el sistema de comunicaciones que permitan socializar las ideas y estimular la participación. Reconocer y abordar los obstáculos, alentando la toma de riesgo, así como las actividades y acciones no tradicionales a modo de desafío.

Apelar a la capacitación, para la credibilidad o desarrollar sujetos que puedan implementar la visión del cambio, revigorizando el proceso con nuevos proyectos y temáticas.

El pensamiento crítico es lo más relevante para poner en evidencia la crisis y las alternativas para salir de ella.

Generar un nuevo enfoque en la cultura institucional, a través de un comportamiento orientado al cliente interno y externo, a la productividad, mediante conducciones efectivas, articulando los nuevos comportamientos con los procesos innovadores.

Planear mejoras visibles en los logros de la organización y no descuidar el reconocimiento y el estímulo a los sujetos que hicieron posible los resultados también implican adoptar la innovación como un recurso sistemático.

## **Organización:**

Frits Haselhoff realiza una reflexión interesante y novedosa para el análisis organizacional. Su principal aporte radica en construir un marco conceptual tomando diferentes vertientes teóricas. Para este mismo autor los conceptos y teorías tradicionales no pueden ser descartados, pueden ser útiles, siempre que se acepte la condición que necesitan ser entendidas desde un nuevo contexto.

Este aporte no excluye el conocimiento acumulado, consiste más en una elaboración interdisciplinaria, en una integración y reconstrucción teórica.

Este autor fundamenta y refuerza la idea de organización flexible y basada en el consenso como elementos fundamentales y saludables. A partir de allí se podrá problematizar y seleccionar sus metas adecuadas, ya que son el medio para la supervivencia y la significación.

Solo después que se ha llevado a cabo la selección de las metas, la eficiencia es subordinada a esta. En la teoría antigua, el problema de la eficiencia no permitía resolver el problema de las metas.

El eje principal de su marco teórico son los nuevos dilemas que constituyen el objeto empírico del conocimiento de las organizaciones, a través de los cuales busca la resolución de problemas, por y dentro de las organizaciones.

Son cuatro los dilemas que son analizados a la luz de un criterio integral de salud y racionalidad organizacional.

- Dilema de decisión contra el dilema del sistema
- Dilema holístico contra el dilema elementarista
- Dilema interior contra dilema exterior
- Dilema del cerrado contra el dilema de la apertura .

Dilema decisión - sistema: al suponer que cada organización es un todo coherente que adquiere su dinámica a partir de la toma de decisiones y de la solución de problemas por parte de sus actores, se puede visualizar el entretejido que forman el concepto de decisión y el de sistema.

Haselhoff hace la crítica al modelo lineal, racionalista y cognoscitivo materializado como un modelo de máquina, en donde los insumos son los medios de producción, y los resultados son los productos y servicios.

Según este modelo, solamente una persona o un grupo, pueden tomar las decisiones totales de la dirección y los problemas estratégicos, un director omnisapiente, por lo tanto el acto de decisión es demasiado limitado.

En cambio, en este nuevo paradigma de sistema abierto circular, implican un punto de encuentro entre dos ambientes un interior, espacio de oportunidad donde están las personas que deciden sobre la rigidez o posibilidades de cambios de esas estructuras. Y otro exterior, que marca la dinámica del sistema, que comprende la estructura social, técnica, económica, valores, conocimientos.

En un sistema abierto, como modelo para organizaciones modernas, la decisión para la innovación, debe estar incluida, no puede estar excluida.

La acción, implica una atención fluctuante hacia intereses de los diferentes involucrados y una cooperación significativa que sirva a la viabilidad de la organización como un todo, la toma de decisiones son como las de un jugador de ajedrez que tiene que jugar partidas simultáneas sobre tableros diferentes.

Holismo contra elementarismo: al suponer que la organización misma es el ámbito de toma de decisiones, tiene que decidir por sí misma, no como un subsistema elementarista, aislado, sino como parte de un sistema de subsistemas. Por lo tanto los conflictos o los consensos, que atraviesan a la organización como totalidad, también impactan sobre los departamentos, secciones y divisiones, ya que la idea que hay que fundamentar es que se trata de un sistema desde el punto de vista holístico.

Lo contrario, sería remarcar la autonomía como integrantes de una organización. El desafío es poner en juego mayor imaginación para humanizar las organizaciones.

Funcionamiento interior contra exterior: Emery y Trist, analizaron de que manera una organización puede mantener su viabilidad en el mundo de hoy, reconocido como campo turbulento en forma creciente. Una de sus mas importantes opiniones es que la globalización ha creado una situación de amenaza para las organizaciones individuales.

Sucede que las organizaciones no tiene suficiente flexibilidad para redirigir sus propios momentos. Esto es lo que se podría caracterizar como el dilema entre anticipación y la flexibilidad .

Acción determinista contra acción indeterminista. Este dilema está relacionado con el interrogante acerca de si en las organizaciones existe un suficiente grado de libertad de acción.

Se necesita de un desarrollo teórico, concordante con la complejidad de la realidad, que fundamente decisiones empresariales que produzcan cambios importantes.

Tanto la extrapolación, como el "salir del paso" siempre apresan a quienes toman decisiones dentro de los angostos márgenes de la realidad.

Si se depende de lo que es la realidad sensible y aparente y no se hace el tránsito hacia su esencia compleja, si se permite ser atrapados por un modelo cerrado, determinista de toma de decisiones, dentro del cual se piensa que la información es bastante confiable, se corre el riesgo de no tener éxito.

## **Estrategia:**

En términos tradicionales podemos tomar la definición de estrategia, según Alfred Chandler de Harvard como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos", en esta definición está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional y la organización se describe según se escojan sus metas y se distribuyan los recursos.

De un modo muy similar otros autores han definido la estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Por su propia complejidad, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas.

Un enfoque diferente y más actual se lo puede tomar de Henry Mintzberg de la McGill University, donde establece que no necesariamente la estrategia surge de una planeación racional, sino que justamente muchas veces las estrategias surgen del interior mismo de la organización como una acción emergente a circunstancias no previstas.

Desde este punto de vista la estrategia es más de lo que una organización intenta planear, en realidad es lo que realmente lleva a cabo. Es decir es tanto lo intentado/ planeado, como lo emergente/ no planeado. De hecho en la mayoría de las organizaciones conviven ambas, lo importante es poder desechar las malas estrategias emergentes y cultivar aquellas potencialmente buenas y que las organizaciones piensen, razonen en términos estratégicos.

Los componentes más importantes del proceso de administración estratégica incluyen: definir la misión y las principales metas de la organización, analizar tanto el ambiente interno como el externo, escoger estrategias que adecuen las fortalezas y debilidades de la organización a las oportunidades y amenazas del contexto y adoptar estructuras y sistemas de control organizacional con el fin de implementar la estrategia escogida.

La planificación estratégica necesariamente debe tener en cuenta: los actores o sujetos de los que participan del proceso y que son los que realmente ejecutan las acciones tendientes a la concreción de las estrategias.

El contexto tomado a este como el contexto general o macroambiente, y un contexto inmediato o microambiente los procesos sociales, económicos y culturales, los otros sujetos sociales, los diferentes factores que influyen en las organizaciones.

El proyecto institucional como la autoimagen que toda organización tiene de sí misma y que permite definir los objetivos, las metas y los programas.

La planificación que es prever racionalmente (no obstante esta afirmación que surge de una definición, adherimos a la instancia de no-racionalidad, de no-planeamiento) las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones



Estrategias y tácticas como el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es necesario diferenciar la táctica como acciones parciales, como parte de una estrategia mayor.

Para llevar adelante un proceso de planificación estratégica se pueden enunciar algunos principios interesantes tales como: formular una estrategia es aparentemente sencillo, lo complejo es lograr que esto no cercena la capacidad creativa y de descubrimiento. Como proceso de búsqueda, para que sea eficiente debe ser realmente revolucionaria. Debe embarcarse en cambios radicales, descubrir al interior de una organización aquellas personas que luchan contra la ortodoxia empresarial, estimularlas a hablar y desarrollar mecanismos de escucha.

### **Implicancias:**

Se retoman las categorías teóricas trabajadas en el transcurso del presente trabajo con el intento de articularlas y poder visualizar las implicancias de esta problemática.

El contexto es un buen punto de partida y observación, allí se descubre la presencia de una crisis civilizatoria que se expresa en el plano de los valores, de las ideas, el conocimiento y las prácticas sociales.

Se ha producido un marco de tensiones, de incertidumbres y riesgos, de cambios e innovación en que cobra envergadura el fenómeno de contingencia del ser humano, la complejidad de lo social, y que aumenta la reflexividad de los sujetos, esto puede tomarse como oportunidad, como facilitador para organizaciones permeables al cambio.

Se hace necesario estimular la innovación, rescatando aquellos sujetos que dentro de la organización se muestran con saludables dosis de creatividad, para ello el trabajo en equipo y la producción grupal es fundamental. La creatividad se desarrolla en el campo de las ideas y la innovación en el de las acciones, ambas son necesarias y complementarias

Este tipo de estrategia es posible en una organización flexible basada en el consenso capaz de problematizar y seleccionar sus metas adecuadas, como medio para la supervivencia.

Espacio donde se pueda trabajar y construir desde posiciones dilemáticas y no lineales, tales como la posibilidad de tomar decisiones o ajustarse a lo señalado por el sistema, trayectos dialécticos entre lo holístico y lo elementarista, circular entre las miradas al interior y el exterior de la organización.

La gestión de calidad es una estrategia en momentos de crisis como el que se vive actualmente, porque justamente no quedan márgenes de error, no quedan márgenes para imprecisiones, porque no obstante ser el cliente un sujeto "agredido" e impactado sensiblemente por la realidad, es hoy un cliente exigente que se reconoce



a sí mismo como una persona con derechos que deben ser atendidos, porque no tiene de sí mismo y de los servicios que recibe una actitud ingenua

En relación con una escuela con gestión de calidad operan cierto conjunto de imágenes sobre la escuela en general, el aprender en particular, el conocimiento, etc. Estas imágenes previas funcionan como mojonos de referencia: entran en contacto con lo cotidiano del sujeto a manera de moldes (esquemas conceptuales) que ponen orden a los datos de realidad y le atribuyen un resultado consistente con experiencias anteriores. Disminuyen la cualidad "amenazante" de las situaciones nuevas y permiten al sujeto un contacto con la innovación a través de puntos conocidos.

El Sujeto tenderá a percibir los sucesos actuales en función de las imágenes que resumen sus experiencias previas, y demorará en percibir las diferencias con ellas a menos que sean tan grandes que dejen en suspenso y pongan en crisis sus puntos de referencias.

La sensación de confusión y desubicación que experimentamos muchas veces al incorporarnos a Instituciones o grupos nuevos tienen que ver con esta ruptura a veces dolorosa pero también deslumbrante "si lo diferente es algo que deseábamos".

En la conformación de estas imágenes síntesis tienen relevancia los modelos de calidad.

Que un alumno transite la experiencia de su formación en una organización educativa con gestión de calidad deja una impronta que le va configurando imágenes, que tienen un verdadero papel de directriz en el comportamiento, porque condicionan la percepción de la realidad y desde ella a la acción.

Se configuran en la historia del vínculo institucional, no solo con la escuela en particular sino con otras Instituciones que lo atravesaron en otros momentos vitales, esto determina la existencia de un conjunto de significados que determinan la síntesis del pasado del Sujeto y el esquema con que intentará dar sentido a su presente

Ciertos criterios de calidad han adquirido vigencia colectiva (norma IRAM 30000). Están presentes en el mundo cultural a través de diferentes normativas aprobadas y expresan las concepciones, las ideologías en las que la sociedad tiende a codificar y valorar la realidad.

La Institución que logra resultados de calidad tienen mayores incidencias en la determinación de nuevas representaciones.

Cada establecimiento es un escenario de oportunidades. Es el ámbito donde lo instituido entra en juego con las tendencias, las fuerzas y los fenómenos instituyentes.

Configura el lugar donde el individuo puede preguntarse acerca de la eficacia, la verdad, la justicia, la ética de lo establecido, el valor del trabajo, puede cuestionarlo y proponerse el cambio.

Es en la realidad singular de las relaciones con las que se quiere consolidar lo instituido donde se haya la génesis de su cambio. Este crece y se expresa entrando con aquél en juego dialéctico siempre y cuando, obviamente, encuentre márgenes de tolerancia social.

En sistemas muy rígidos, y cerrados donde el cuestionamiento está prohibido, los hechos y movimientos instituyentes se ven ahogados, y en general hacen entradas bruscas y perturbadoras en el escenario institucional

Lo dialéctico instituido - instituyente se produce también en los establecimientos educativos. En parte por influencia de los movimientos sociales externos, en parte por el efecto de la dinámica institucional interna, sobre la confrontación de concepciones, las luchas por el poder o el intento de resolución de conflictos.

Basta tener presente, que cada establecimiento escolar es un espacio donde, en una versión singular, se desarrollan hechos que expresan las tendencias sociales y personales a la preservación y el cambio de lo instituido y que en las vicisitudes de esta confrontación tienen importancia relevante para promover o resistir los cambios aquellas modalidades de vinculación que se han consolidado y convertido en rasgo de la cultura institucional,

Es decir como una forma particular de plantear y resolver las dificultades, de manejar el tiempo y el espacio, los recursos y las relaciones con el ambiente, un modo de vinculación de los sujetos entre sí y en relación con la tarea y a la conducción.

## **Bibliografía:**

- Ansoff, H.I. "Planteamiento Estratégico"-Nueva tendencia de la Administración Edit Trillas. Mejico- -Cap 1 "Un nuevo paradigma en el estudio de metas de organización" autor: Frits Dauphinais, Bill - Empujar el cambio Gestión N° 6 Noviembre/diciembre 1996
- Camisassa Elena, Guerrero Miguel, De Dios Rubén, - Planificación estratégica - Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias- CENOC - Buenos Aires - 1998
- Falconi Campos Vicente - Implantaco da Qualidade total na educacao - Fundcación Cristhiano Ottoni - Universidad Federal de Minas Gerais - Brasil
- Fernandez Lidia M. El análisis de lo institucional en la escuela. Ed. Paidós. Cuestiones de Educación - Bs. As. 1998
- Porter Michael la Hora de la Estrategia
- Instituciones educativas para la calidad total - Colección aula abierta - España