

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO

Algunas reflexiones

Por Antonio Castilla*

* Profesor Extraordinario Universidad Católica de Valparaíso.
Miembro de la Comisión Educación de la Confederación de la Producción
y del Comercio.

RESUMEN

En nuestro país el desafío del desarrollo implica incentivar la **educación para el trabajo**, transformando la relación actual entre carreras universitarias y tecnológicas, con el objeto de superar la brecha abierta por la tecnología entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo. Simultáneamente, la formación valórica en las virtudes laborales y en la necesidad del bienestar colectivo deberá abordarse como condición esencial de la construcción de nuestro futuro común profesional y productivo. La calidad total en la educación es uno de los objetivos centrales, pero exige optimizar además la gestión en las entidades educativas mediante la evaluación con instrumentos como el Baldrige Award y otras normas, criterios y metodologías aplicados en Estados Unidos y Europa, para así adecuarse a esta época, que se caracteriza por la gran dinámica de los cambios. Los nuevos escenarios de la economía globalizada, que ha acelerado la evolución del conocimiento hasta lo impredecible, así como los vertiginosos cambios registrados en conceptos como producto, servicios, calidad, usuarios, fuerza laboral, estructuras empresariales, información o riesgo, etcétera, obligan a un esfuerzo coordinado entre la empresa, el Estado, las instituciones educativas y el liderazgo social, para llegar a la calidad total de la educación, como única garantía de eficiencia en la nueva era que estamos viviendo.

ABSTRACT

*In Chile, the challenge of development requires encouraging **education for the labor market**, and it also calls for modifying the current relationship between university and technological degrees, so as to overcome the gap opened up by technology between the developed world and the developing world. At the same time, teaching the virtues of work and instilling need for collective well-being will need to be addressed as a crucial requirement for building our common future in professional and productive terms. Total quality in education is one of the central objectives. Nevertheless, it also requires making the management of education centers as effective as possible by introducing the use of assessment tools such as the Baldrige Award and other standards, criteria and methods that are applied in the United States and Europe. This will enable us to adapt to the current times which are marked by a dynamics of change. The new scenarios created by the global economy —that have accelerated developments in knowledge to unprecedented proportions— as well as fast changes in concepts such as output, services, quality, users, labor force, company structures, information or risk, etcetera, require a coordinated effort between the business sector, the State, the education sector and social leaders, to achieve total quality in education as the sole guarantee for achieving efficiency in this new era.*

CALIDAD EN LA EDUCACION PARA EL TRABAJO

Algunas reflexiones

“Ante todos los desafíos y, a pesar del brillo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la educación sigue siendo lo más importante”, según lo señala el informe 2001 de la OIT sobre el trabajo en el mundo.

Tenemos una educación que, desde varios puntos de vista, resulta inconsecuente. En el caso de las **universidades**, nuestra educación premia a aquéllas que reciben a los alumnos con los mejores puntajes, en tanto que no reconoce el mayor esfuerzo que tienen que invertir esas otras universidades, que acogen a postulantes con bajos puntajes derivados de una educación media deficiente o de la falta de motivaciones.

Esta desigualdad de reconocimiento y estímulos se vuelve dramática respecto del financiamiento que reciben los **centros de formación técnica**, los **institutos profesionales** y los alumnos que estudian en estas instituciones, que suelen provenir de familias modestas y que, por paradoja, pagan proporcionalmente más en comparación con los hijos de las familias más acomodadas que van a la universidad.

Frente a esta situación, estamos convencidos de las soluciones que puede aportar la “educación para el trabajo”, aplicada desde los liceos, en tecnológicos, centros de formación técnica e institutos profesionales, con el fin de acercarnos a las experiencias exitosas de los países más desarrollados, que han sido capaces de transformar la relación atávica de supremacía de las carreras universitarias sobre las tecnológicas, hasta lograr actualmente una relación de 1 universitario por cada 5 técnicos.

En un mundo globalizado y ante la brecha tecnológica que distancia a países pobres de ricos y que se acrecienta día a día, la

educación chilena y, en especial, la formación media y la formación para el trabajo, requieren de mayor atención. De hecho, pocos especialistas se atreverían a poner en duda que la mejor inversión que pueden hacer el Estado, la comunidad y los empresarios, es precisamente en educación; en educación de calidad.

Sin embargo, no podemos hablar de calidad en la educación para el trabajo si previamente no tomamos conciencia de los cambiantes nuevos escenarios, de sus efectos y de cómo inciden los conceptos de calidad total, cuya finalidad es la excelencia, en la gestión educacional integral. En los párrafos siguientes analizaremos algunos de estos aspectos.

NUEVOS ESCENARIOS

Estamos viviendo una nueva era, la “era del conocimiento y de la comunicación”, en el contexto de una “sociedad interactiva”, en la cual se conjugan la sociedad de la inteligencia y la sociedad de la información. En los aspectos económicos, se habla de “sociedad globalizada” y entre los nuevos escenarios que nos plantea destacan los siguientes:

- Una aceleración del *cambio*, motivada por la duplicación anual del conocimiento, que determina que el cambio ya no es continuo y gradual, sino abrupto e impredecible;
- Productos y servicios con vidas útiles muy cortas, debido a la permanente innovación tecnológica, la misma que induce progresivamente nuevas necesidades en la comunidad;
- Clientes volubles, que si no reciben la calidad, el precio y la atención que esperan, cambiarán sus preferencias;
- Usuarios con nuevas expectativas, debido a los nuevos entornos y al aumento de las perspectivas de vida de las personas;
- Cambios en la fuerza laboral, que implican una creciente participación de la mujer -y en especial de la mujer casada- en el mundo del trabajo, así como un incremento de las habilidades cerebrales sobre las manuales, como característica de la era del conocimiento;

- Nuevos servicios empresariales representados por contratistas eficientes y flexibles que, coordinando funciones de trabajadores, técnicos y profesionales altamente calificados, están reemplazando al empleado tradicional;
- El desarrollo de la empresa virtual y cambios espectaculares en la intermediación;
- La instantaneidad y masificación de la información;
- Una inestabilidad permanente y el aumento del riesgo en todos sus aspectos.

Se trata pues, de una era de redes de trabajo inteligentes, pero no de redes tecnológicas de trabajo, sino de redes de trabajo de personas que usan la tecnología, en la que predomina el ingenio humano. Puede hablarse de una era en la que el valor se crea a través de la aplicación del conocimiento humano en todo lo que producimos y en cómo lo hacemos.

No hay duda de que la revolución tecnológica tendrá fuerte impacto en la forma de estudiar, enseñar, aprender, comprar, vender o acumular. Veremos el fin del empleo tradicional; el acercamiento del mercado a los clientes; la importancia del ambiente humano; el mejor aprovechamiento o la eliminación del espacio físico de oficinas y locales de producción y venta; el paradigma de la competitividad; la formación de equipos multidisciplinarios y, además, grandes cambios en la estrategia y administración de las instituciones. La “*e-organization*” cambiará las estructuras, eliminando los intermediarios de la información y propiciando que las empresas sean más descentralizadas y desburocratizadas, con las consiguientes economías. En la actualidad, ya se registran grandes cambios en la intermediación, que está desapareciendo o siendo reemplazada por el uso de nuevos procesos y tecnologías.

Resulta ilustrativo que el mayor empleador de Estados Unidos no es General Motors, sino Manpower, un “proveedor” de personas o de “servicios empresariales”. Este cambio en el empleo tradicional, está permitiendo que especialistas puedan trabajar para varias entidades, cuando son requeridos, con las consiguientes economías para las empresas, generándose, por otra parte, nuevas oportunidades para técnicos y profesionales.

Y podríamos seguir con un sinnúmero de ejemplos que hacen que el riesgo, las crisis y las oportunidades que de ellas se derivan, serán la constante que condicionará nuestro futuro accionar.

Las economías abiertas (economías de mercado) tienen que competir, tienen que mostrar productos y servicios de calidad y a precios razonables. Para cumplir con esto, se requiere productividad y tecnología y ambas se logran invirtiendo en las personas: educando a la gente; formando y capacitando a trabajadores, técnicos y profesionales; desarrollando los talentos de cada persona, la creatividad; asumiendo una actitud *proactiva*, en permanente búsqueda de la calidad y de la excelencia; adoptando una ética del trabajo, como compromiso de y para la comunidad. Así, la educación debe orientarse al desarrollo de valores y virtudes, como la empatía, las capacidades de liderazgo, la capacidad intelectual e, incluso, capacidades físicas como la resistencia, flexibilidad, fortaleza y la autorregulación. En esta propuesta, no puede omitirse indudablemente, el desarrollo de las manifestaciones espirituales, artísticas y culturales del individuo y la colectividad.

Debemos formar a nuestros profesionales con una mentalidad empresarial, para que puedan llegar a ser los gestores de nuestro desarrollo económico y social, inculcando conciencia a los futuros trabajadores, técnicos, profesionales y empresarios, del deber de actualizarse durante toda su vida. Es decir, no procede seguir preparando a los estudiantes para una **sociedad industrial**, cuando el escenario actual es la **sociedad del conocimiento**, empeñada en la búsqueda de la calidad.

Este nuevo mundo involucra formas distintas de aprender, de conocer y de investigar. Por ejemplo, la información es hoy virtual: si queremos investigar un tema para conocerlo y exponerlo a terceros, habrá que recurrir a nuestras habilidades, conocimientos y características más personales; a nuestro individualismo y, así, poder utilizar el conocimiento de otros. Una investigación puede ser efectuada por cualquier persona, en cualquier lugar, con costos ínfimos y en plazos mínimos.

Ante el cambio constante y el explosivo aumento del conocimiento, la persona más eficaz, eficiente y efectiva, no será la

que sabe más, sino la que sabe dónde y cómo ubicar la información -el conocimiento- que requiere. La persona que ha aprendido a pensar, para permanentemente aprender a aprender y que, además, ha aprendido a olvidar lo aprendido en el pasado, se adueñará de los espacios en un futuro cercano.

Es evidente que nuestra educación está cambiando. Carreras que ayer se hacían en cierto número de años, hoy, paradójicamente, se hacen en plazos mucho menores, aprovechando la experiencia laboral, la tecnología y nuevas formas de enseñanza que permiten al alumno llegar preparado a cada clase y ser, a su vez, un actor activo en ella.

Las fallas del 30 % -o mayores- que para nosotros podrían ser normales desde el concepto de *control de calidad*, hoy, con conceptos nuevos de *calidad total* en la educación, se espera que no sobrepasen el 2 %. El trabajo de equipo en el aula ha aumentado de 20 % a casi 80%; es decir, el aprender haciendo, también está adquiriendo esta otra dimensión. La fórmula tradicional: **leer-examinar-hacer**, se está invirtiendo y reemplazando por: **leer-hacer-examinar-leer-hacer-examinar ...**

Algunos expertos sostienen que de aquí a cinco años, entre un 40% y un 70% de la formación profesional, será a través de Internet u otras formas virtuales.

EDUCACIÓN DE CALIDAD

El concepto de *calidad total* va más allá del mero concepto relacionado con **control de calidad**. En forma simple, podríamos definir *calidad total* como “**hacer lo correcto la primera vez y cada vez**”; o bien, como “**la razón de ser de la excelencia**”.

Baldrige Award

En 1987, ante la seria competencia internacional que enfrentaba, Estados Unidos creó el “Premio Nacional a la Calidad Total” *Malcolm Baldrige Award*, para:

- Crear conciencia sobre la importancia del mejoramiento de la calidad en la economía nacional;
- Reconocer a las entidades que hubiesen hecho mejoras importantes en productos, servicios y en la competitividad en general, y
- Fomentar el intercambio de información relativa a las mejores prácticas, entre las organizaciones del país.

Visto como un sistema de gestión de calidad, y, por ende, como una teoría de administración aplicada, el premio *Malcolm Baldrige Award* plantea un conjunto de valores equivalente a lo que podríamos aceptar como una referencia permanente de orientación para nuestros esfuerzos de mejoramiento constante.

Es importante destacar algunos de los valores básicos que, en forma integrada, proponen un modelo ideal de empresa y que es aplicable también a entidades educacionales:

- Existe un liderazgo que orienta recursos, esfuerzos y la decisión de satisfacer las necesidades del *cliente* y la excelencia en toda la organización;
- La entidad está inmersa en un proceso permanente de mejoramiento;
- Se tiene una visión de largo plazo y una planificación estratégica orientada hacia el futuro, que considera la productividad con calidad y la rentabilidad para la generación de recursos, como elementos básicos para una proyección sustentable;
- El desarrollo, satisfacción y excelencia del personal son prioridades;
- Se cuenta con un sistema integrado de información que permita controlar, planificar, medir y optimizar la gestión y, finalmente, tomar decisiones fundadas y oportunas;
- Las relaciones internas y externas se tratan y desarrollan con visión gerencial y entendimiento amplio del negocio.

Con relación a la calidad total, la educación, en muchas instituciones funciona -y funciona bien- el *control de calidad*. Tomemos el ejemplo de algunas instituciones de educación superior: al primer año ingresan 100 alumnos y después de 4 ó 5 años, egresan 30. El control de calidad funcionó, puesto que la institución fue estricta y sólo se graduaron quienes demostraron tener los conocimientos

exigidos. Pero los conocimientos de estos graduados, ¿Son los que la empresa o la comunidad necesita hoy?, ¿Estamos adecuándonos para formar a los profesionales que se necesitarán mañana? Y, por otro lado, ¿Estamos formando y actualizando a los docentes que requerirá la educación del futuro? o, por el contrario, ¿Estamos gastando esfuerzos y tiempo en enseñanzas innecesarias u obsoletas?, ¿Somos eficaces y eficientes en el uso de los recursos disponibles? y, por último, ¿Qué explicación tenemos para la tremenda ineficiencia de iniciar un proceso con 100 unidades y terminarlo con 30, especialmente si hablamos de personas?

En 1995, gracias a la experiencia de varios educadores que habían participado en el *Baldrige Award Business*, y al consenso de que la experiencia vivida desde 1987, también era válida para instituciones educacionales, se lanzó un premio específico para la educación: el “*Education Pilot Criteria-1995*”, que se está entregando anualmente a las instituciones educacionales distinguidas por el cumplimiento de normas de calidad. Los siete criterios base y los conceptos utilizados para hacer la evaluación, en el fondo, son similares a los criterios generales existentes para evaluar empresas productivas o de servicios (*Baldrige-Business*) y, debido a que constituyen una herramienta muy valiosa para medir la eficacia y eficiencia en el tiempo de cualquier institución educacional, a continuación quisieramos resumirlos, según la versión del “*Baldrige* para el año 2000”, indicando en porcentajes, la importancia relativa de cada categoría, con sus respectivas explicaciones (cabe destacar que estos patrones de evaluación son perfeccionados periódicamente):

1.0	Liderazgo	(12,5%)
1.1	Liderazgo organizacional	(8,5%)
1.2	Responsabilidad pública y ciudadana	(4,0%)

Esta categoría examina cómo los directivos superiores de la organización, promueven valores y expectativas de rendimiento (*performance*) organizacional, centrando su acción en los estudiantes y la comunidad vinculada (*stakeholders*) y, también, en el logro académico de los estudiantes; en el fortalecimiento e innovación; en la gestión de aprendizaje de la organización y en el direccionamiento organizacional. En síntesis, examina cómo la organización asume su

responsabilidad pública y respalda a los miembros claves de su comunidad.

- | | | |
|-----|----------------------------------|--------|
| 2.0 | Planificación estratégica | (8,5%) |
| 2.1 | Desarrollo de estrategias | (4,0%) |
| 2.2 | Alcance de estrategias | (4,5%) |

Examina el desarrollo del proceso estratégico de la organización, incluyendo la forma en que determina dichos objetivos, los planes de acción, incluso aquéllos que dicen relación con los planes de recursos para académicos y personal administrativo. También examina cómo alcanzar los planes y medir el desempeño logrado.

- | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.0 | Focalización en el estudiante y comunidad vinculada (<i>Stakeholder</i>) (“<i>Customer and Market Focus</i>” en <i>Baldrige-Business</i>) | (8,5%) |
| 3.1 | Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes | (4,0%) |
| 3.2 | Satisfacción de relaciones con estudiantes y comunidad vinculada | (4,5%) |

Esta categoría examina cómo la organización determina los requerimientos, expectativas y preferencias de sus estudiantes y la comunidad vinculada; cómo, además, la organización construye relaciones con sus estudiantes y la comunidad vinculada y evalúa su satisfacción.

- | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------|
| 4.0 | Información y análisis | (8,5%) |
| 4.1 | Medición del desempeño (<i>performance</i>) organizacional | (4,0%) |
| 4.2 | Análisis del desempeño organizacional | (4,5%) |

A su vez, ésta examina el sistema de información utilizado para medir el desempeño o rendimiento y la manera que tiene la organización para analizar los datos de desempeño y la información.

- | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 5.0 | Enfoque en el personal académico (<i>faculty</i>) y administrativo
(“ <i>Human Resource Focus</i> ” en <i>Baldrige-Business</i>) | (8,5%) |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|

- 5.1 Sistemas de trabajo (3,5%)
- 5.2 Educación, entrenamiento y desarrollo de académicos y personal (2,5%)
- 5.3 Bienestar y satisfacción de personal académico y administrativo (2,5%)

Esta categoría examina cómo la organización colabora y facilita que el personal académico y administrativo desarrolle y utilice todo su potencial, en concordancia con los objetivos de la organización. También, apoya los esfuerzos de la organización, para construir y mantener un entorno de trabajo que genere -para académicos y administrativos- un clima que conduzca a un rendimiento de excelencia, a una participación total y al crecimiento personal y de la organización.

- 6.0 **Gestión y procesos de apoyo educacional** (8,5%)
 (“Process Management” en *Baldrige-Business*)
- 6.1 Modelo y entrega (*delivery*) educacional (5,5%)
- 6.2 Procesos de apoyo educacional (1,5%)
- 6.3 Proceso de asociación para aprender (*partnering*) (1,5%)

Esta categoría examina los aspectos claves del proceso de gestión de la organización, incluyendo el modelo de educación y entrega (*delivery*) centrado en el aprendizaje, los servicios de soporte y apoyo, involucrando a todas las unidades de trabajo y, en especial, el proceso en que se asocian académicos y estudiantes para aprender.

- 7.0 **Resultados del desempeño (*performance*) organizacional** (45,0%)
- 7.1 Resultados del desempeño estudiantil (20%)
- 7.2 Resultados del enfoque centrado en estudiantes y comunidad vinculada (7,0%)
- 7.3 Resultados presupuestarios y financieros (4,0%)
- 7.4 Resultados relativos a académicos y personal (7,0%)
- 7.5 Resultados de la efectividad organizacional (7,0%)

En esta categoría, se examina el desempeño de los estudiantes; los resultados de la relación focalizada en estudiantes y comunidad

vinculada; el comportamiento financiero con relación a lo presupuestado; el resultado del desempeño del personal académico y administrativo y la efectividad organizacional. También, los niveles de rendimiento (*performance*) en relación con otras instituciones comparables y/o organizaciones seleccionadas apropiadas.

Las categorías antes descritas para evaluar la *excelencia en el desempeño* de una institución de educación, permiten mejorar la gestión educacional. Por otra parte, estos patrones -al igual que las Normas ISO 9.000 y 14.001 o los Criterios de la *European Foundation for Quality Management*- deben ser conocidas por los directores y rectores de entidades educacionales, si desean optimizar su gestión.

Como todos saben, debido a la apertura de nuestro esquema educacional, el tema de la confiabilidad ha cobrado importancia en nuestro país. Las técnicas de evaluación y optimización de la gestión, que utilizan procedimientos como los antes descritos, son la base de los patrones de medición y de las herramientas utilizadas en la gestión educacional para los esquemas de **acreditación**.

Podríamos definir **acreditación**, como el proceso por el cual se mide la “calidad” de una institución de educación superior, cuyo gran objetivo es dar garantía al *cliente* -al estudiante- y, por ende, a la comunidad. La acreditación implica autoevaluación y “evaluación por pares”, para evidenciar que la institución:

1. Sabe lo que quiere (misión, objetivos y acciones claras);
2. Tiene la capacidad, los recursos y la voluntad para hacer lo que quiere o promete;
3. Materializa los procesos educativos programados y produce logros que pueden ser evidenciados públicamente;
4. Establece estándares de excelencia, criterios de calidad e indicadores de logros, consistentes con su política de acreditación y los incorpora a sus operaciones académicas, administrativas, estudiantiles y comunitarias;
5. Instauro mecanismos de evaluación, investigación y planeamiento institucional que le permitan un mejoramiento continuo y una retroalimentación.

En nuestra época de constante cambio, es importante en el campo de la educación, recordar y considerar lo siguiente:

La producción en masa de la era industrial trajo como paradigma la división y automatización de las funciones. Ésta ha sido reemplazada, por la “multitarea” (*multi-tasking*) y la “policualificación” (*multi-skilling*). Profesionales y técnicos requieren hoy de una especialización flexible, que los capacite para el desempeño de varias tareas y con formación básica similar. La “departamentalización” de disciplinas está cediendo el paso a programas multidisciplinarios, con muchas opciones.

La educación media y la educación superior, están diversificándose cada vez más; se crean nuevas carreras, con etapas intermedias que habilitan para actuar en el mundo del trabajo, con nuevas y mejores expectativas en relación a las profesiones tradicionales. La enseñanza de las asignaturas de los programas de estudio, se va integrando -cada vez más- en forma horizontal e interrelacionada. Se habla de “profesional polivalente y multifacético”.

CONCLUSIONES SOBRE EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO EDUCACIONAL

Creemos oportuno aportar una cita de V. Guedez (CIED-Venezuela Universitas 2000) para invitar a una discusión: “El día en que el docente asuma su trabajo como negocio, acepte que es empresario y actúe frente a sus estudiantes como si éstos fuesen unos clientes, ese día se promoverá una verdadera revolución educativa. Y, aunque se sobreentienda, no sobra subrayar aquí que los términos *negocio*, *empresario* y *cliente* no se inspiran en fuentes crematísticas o materiales. Esos vocablos tienen -*mutatis mutandi*- una connotación adecuada y aplicable al ámbito educativo”.

La educación no es un fin en sí misma; es un medio. La enseñanza es esencialmente una vocación que requiere una mezcla de sensibilidad artística y una práctica de base científica, que integra temas espirituales, morales y emocionales vinculados directamente con el desarrollo humano. Y realmente se logra la excelencia, cuando el educador se

abre a su propio ser interior e invita a su discípulo a participar en un proceso de *co-aprendizaje* y *co-creación*, en el que el maestro es discípulo y el discípulo es maestro.

Pero la vocación sola no es suficiente. Vivimos en una economía de mercado, en la que la decisión de seguir una carrera también está influenciada por la calidad de vida y el prestigio ante la comunidad, aspectos ligados a factores económicos que, a la larga, afectarán la calidad de los futuros educadores y desincentivarán su actualización y búsqueda permanente de la excelencia. El rol de los educadores, su desarrollo y la respectiva excelencia profesional, son demasiado importantes para hacer economía en ellos. Pero la comunidad también tiene el derecho de recibir un servicio de excelencia por el cual paga.

Para complementar estos conceptos, nada más oportuno que resumir los primeros párrafos del *paper* “**El espíritu emprendedor y la vida wired: el trabajo en el ocaso de las carreras**” de Fernando Flores y John Gray, del London School of Economics and Political Science: “El deterioro de la carrera profesional como institución es una consecuencia inevitable del surgimiento de las economías basadas en el conocimiento. La innovación continua en la tecnología y en las organizaciones de negocios, conduce inevitablemente a la progresiva destrucción creativa de muchas prácticas que antes se honraban, incluyendo aquellas que eran el centro de muchas carreras. Se entiende poco de esta transformación fundamental en las aspiraciones asequibles para la mayoría de los trabajadores... Muchas de las prácticas y de las instituciones que heredamos de la revolución industrial son inadecuadas para el mundo del trabajo que las nuevas tecnologías han traído consigo”.

Tenemos un gran reto por delante. Y si Chile no invierte en **educación para el trabajo -en educación de calidad-**, nunca lograremos el desarrollo económico y social que todos anhelamos.