

---

# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

*Paulo Rech*

*Este documento tiene como objetivo contextualizar las acciones de cambio en desarrollo en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENAI) de Brasil, partiendo de constataciones sobre el mercado y de cómo otras organizaciones han tratado de sobrevivir frente a las constantes mutaciones de éste. El autor es Director de Educación y Tecnología del SENAI.*

---

En la medida en que la economía crece, queda claro que la calidad pasa a ser el lenguaje internacional de los negocios. Mejor calidad hoy significa un aumento de valor y no es simplemente eliminar lo que no está resultando correcto o reducir defectos, como se consideraba en el pasado.

Los compradores hoy expresan sus deseos de calidad en tres dimensiones diferentes: la primera es que la calidad es esencialmente la perfección, lo que proviene del hecho de que el consumidor es cada vez más exigente. La segunda es que desean un precio más razonable; y, por último, exigen que los productos y servicios tengan una finalidad de uso específico, determinado por ellos.

Esa demanda por lo que se puede llamar “satisfacción completa del cliente”, refiere a un cambio drástico

del punto de vista económico y social de los consumidores.

Hay una tendencia a que las empresas que buscan liderazgo competitivo tengan que ofrecer al mercado cada vez más productos considerados “correctos”, donde haya preocupación por la calidad propiamente dicha, el medio ambiente y el ser humano. En este escenario se encuentran las instituciones de formación profesional y de enseñanza, responsables por el abastecimiento a las diversas empresas con recursos humanos competentes, en los niveles exigidos por el mercado de trabajo. Como la tendencia de aumento del desempleo es grande, otro papel recae sobre las instituciones de formación profesional y el sistema escolar en general: preparar al ser humano, no solamente para las empresas, sino para que puedan ser instrumentos de generación de renta.

7 5

## **1. Gestión por la calidad en las instituciones de formación profesional**

Dentro de las escuelas, lo usual es una participación mínima de los profesores y funcionarios que, a su vez, tienen pocas oportunidades de progresar, sea técnicamente a través de cursos de actualización, sea en su carrera, por falta de planes específicos. Además de no existir, en general, motivación para el trabajo docente.

El sistema no tiene en cuenta que el alumno es, a fin de cuentas, su razón de ser. Implantar sistemas de calidad en las instituciones de formación profesional o escuelas en general significa sustituir ese modelo ya superado por un modelo descentralizado que garantice la completa autonomía de la institución y que posibilite en su interior la acción participativa de sus profesionales, a fin de que a la institución/escuela se vuelque a atender las necesidades de la persona, con énfasis en el alumno, que es su razón de ser.

Por lo tanto la calidad no es algo nuevo en las instituciones de formación; siempre estuvo vinculada al desempeño de los alumnos cuando ingresaran al mercado de trabajo. Las instituciones no están aisladas de la evolución macroeconómica actual, y es cada vez mayor la exigencia de que ellas se involucren en la colocación de los egresados en el mercado de trabajo.

Es una preocupación de todas las Instituciones de Enseñanza la mejora

del rendimiento de los alumnos, así como el desarrollo de la gestión. De ahí el gran interés por los métodos de gerenciamiento por la calidad.

Cualquiera sea el método de gestión de calidad o el sistema de normas adoptado, irán al fracaso si no tienen en cuenta la motivación de los docentes y del equipo escolar.

Hasta hace poco tiempo la calidad en las Instituciones de enseñanza quedaba restringida al nivel de competencia de sus docentes en el contexto de actuación de la Institución.

La necesidad de las empresas de dar una educación continuada a sus empleados es un factor crítico para el éxito en el mercado.

Por lo tanto una Institución de enseñanza solamente podrá sobrevivir si ofrece una enseñanza de calidad. Dentro del contexto global podemos afirmar que sobrevivirán las instituciones de formación profesional que adopten los sistemas gerenciales requeridos por las empresas hacia las cuales se encaminen sus egresados.

## **2. Gestión por la calidad y su aplicación en el Sistema SENAI**

El fenómeno de la “explosión de la calidad” ocurrido a partir de la década de los años setenta y principios de la de los ochenta en todo el mundo, generó algunas disfunciones cuyos

efectos comenzaron a ser percibidos en la década de los noventa.

La calidad, de la forma en que era tratada por los programas que la introdujeron en las organizaciones, asumió entonces condición de “categoría supraparadigmática”, o sea, que se sobrepuso a otros aspectos importantes que deben estar presentes en la administración y gestión: Liderazgo, Estrategia, Tecnología, Política y Desarrollo de Recursos Humanos; se consideraba que la calidad sería capaz de, a partir de sus programas, presentar soluciones para los problemas organizacionales.

En el auge de su aplicación, los Programas de Calidad posibilitaron a las organizaciones:

- destacar la importancia de una gestión enfocada al cliente;
- enfatizar procesos de mejoramiento continuo;
- buscar el compromiso de los funcionarios con los objetivos de las organizaciones;
- valorizar y comprometer a los liderazgos; y,
- señalar las deficiencias de las empresas.

Aun esos aspectos positivos no fueron suficientes para garantizar la eficacia de tal abordaje. Predominaron

programas de calidad, que ganaron vida propia, asumiendo condición de absoluta independencia respecto a las demás acciones de cambio en etapa de realización o por realizar en las empresas. Sus acciones se volvieron absolutas de tal forma que sus resultados, objetivos y metas fueron asumidas como suficientes e imprescindibles para determinar el nivel de experiencia empresarial.

Así, la calidad adquirió dimensiones de mayor amplitud organizacional y se impuso en el escenario empresarial como único elemento activador y única acción propulsora del desarrollo de la empresa.

De esta forma, en la mayoría de las empresas la calidad surgió como un soporte para las actividades de “hoy” y no como un proceso dirigido a la construcción de los negocios de “mañana”.

Las disfunciones del abordaje de la calidad como un “aura de calidad”, sin el correspondiente impacto en el desempeño empresarial en términos de resultados, no tardaron en aparecer. Las más comunes fueron:

- realización de programas de calidad totalmente desvinculados del proceso de administración y planeamiento estratégico de la empresa;
- exceso de acciones puntuales de mejoramiento de procesos en de-

7 7

trimento de las acciones de innovación de procesos;

- uso de herramientas de calidad como un fin en sí mismo, sin una evaluación previa de su impacto y de la relación costo-beneficio;
- capacitación en masa, generando expectativas de cambios inmediatos;
- diseminación de los principios de calidad sin un abordaje planeado de cambio de la cultura organizacional vigente;
- importación de modelos sin la debida preocupación por las condiciones específicas de regiones y empresas.

7 8

En el SENAI la situación no fue diferente de la de la gran mayoría de las empresas. Se multiplicaron las iniciativas de acciones de calidad a nivel de los Departamentos Regionales: la mayoría de las 27 unidades regionales y el Departamento Nacional desarrollaron sus propios programas de calidad con enfoques diferenciados y estrategias distintas.

La falta de un proceso sistematizado de planeamiento como soporte para el desarrollo de un modelo de administración estratégica, así como la falta de exigencia de una estructura organizacional volcada hacia procesos, contribuyó a reducir drásticamente el

impacto de las acciones previstas en los programas de calidad en el Sistema.

Así, se privilegió el enfoque de acciones específicas y puntuales de calidad en detrimento de un proceso estratégico de la calidad para todo el Sistema SENAI, creado a partir de un modelo corporativo y ampliamente discutido con los involucrados.

Destácase, también, que “la forma como se hacen las cosas en una organización es mucho más una cuestión cultural que de técnica, una vez que es la cultura la que determina la propia aceptabilidad de las decisiones técnicas”. Por lo tanto, la utilización como instrumento único de las acciones de cambio es el factor generador de su propia carencia de resultados efectivos para la empresa.

Si están desvinculadas de la estrategia de la empresa, sin el soporte de un nuevo modelo de gestión o de estructura centrada en procesos y con poca o ninguna relación de interdependencia con la tecnología y el desarrollo de personas, las acciones de calidad pierden eficacia y se reducen a ganancias puntuales en áreas restringidas de mejoramiento.

### ***2.1 El nuevo abordaje de gestión por la calidad***

A partir de la constatación de lo que sucedía con los Programas de Calidad, la evolución del abordaje de la

gestión por la calidad en el Sistema SENAI pasó a incorporar los conceptos de gestión estratégica y fue insertada en el proceso de administración estratégica que se estaba implantando.

La gestión estratégica es entendida en el SENAI como un modelo de gestión en el cual las organizaciones orientan su situación por referentes identificados a partir del ambiente externo, manejando los riesgos y oportunidades que se presentan, de modo de implementar un posicionamiento que asegure su futuro.

En este sentido, la gestión estratégica por la calidad debe ocuparse de crear condiciones para la internalización de la gestión estratégica en la organización, debiendo ser dirigida a contribuir para alcanzar los referentes estratégicos de la empresa. Los programas de calidad pasaron a ser entonces elaborados y desarrollados de manera que contribuyeran al futuro de la organización, frente a las perspectivas antes vistas para el ambiente externo, identificadas en esos referentes estratégicos.

*La inserción de la calidad en el proceso de administración estratégica.* El proceso de administración estructurado para garantizar la gestión estratégica en el SENAI, requiere el soporte de conceptos y herramientas oriundos de la gestión por la calidad, que pasa a ser adoptada como un importante instrumento de orientación y

viabilización, principalmente, de la etapa de operacionalización.

Al repensar una actividad y/o planear un proyecto, se usan las herramientas de la calidad para buscar índices de evaluación y de mejoramiento enfocados a la satisfacción del cliente.

La calidad actúa también en el sentido de reorientar las estructuras organizacionales, de modo de proporcionar el equilibrio entre las orientaciones estratégicas y las necesidades operacionales, buscando la eficiencia y la eficacia en los procesos de organización.

Por lo tanto, la gestión por la calidad actúa tanto como negocio a ser puesto a disposición de los clientes como a insertarse en el planeamiento funcional.

## ***2.2 Proceso de elaboración de la Política de Gestión por la Calidad***

La Política de Gestión por la Calidad, concebida a partir de este nuevo abordaje, enfatiza:

- Institucionalización de la práctica de gestión estratégica por la calidad.
- Enfoque en los referentes estratégicos de la institución definidos en el proceso de implantación de la administración estratégica.

- Enfoque en la continua actualización del abordaje de la calidad.

Entendida como un conjunto coherente e integrado de directrices, la Política de Gestión por la Calidad busca asegurar la implementación y la conducción de la gestión estratégica por la calidad. El proceso de elaboración de la actual política tomó como pilares los siguientes aspectos:

- Análisis de los referentes estratégicos de la institución, de modo de identificar el foco de competencia de la gestión por la calidad, o sea las áreas temáticas que deben orientar la política. De este análisis se destacan demandas por:
  - agregar valor a los procesos de atención a clientes;
  - desarrollo de una nueva forma de gestión basada en procesos y en la cultura por la calidad;
  - perfeccionamiento continuo de los procesos de educación profesional, adecuándolos a las demandas del mercado.
- Análisis de la evolución del abordaje de la gestión por la calidad de modo de garantizar la actualidad de los conceptos practicados en la organización, además de establecer premisas (prerrequisitos) necesarios a la Política. Así, la Gestión por la Calidad debe:
  - estar dirigida a los resultados;
  - buscar la satisfacción de los clientes;

- ser de competencia de los liderazgos organizacionales;
- administrar los impactos que los procesos de cambios provocan en la cultura organizacional vigente;
- contribuir al proceso de descentralización en las Unidades del Sistema SENAI;
- ser adecuada a las demandas de cada Región o Departamentos regionales;
- estimular la formación de asociaciones (*partnerships*);
- estar articulada con las estrategias de cambios en la organización.

Las áreas temáticas y premisas constituyen lo que denominamos “referentes estratégicos para la gestión por la calidad”. Tales referentes fueron utilizados para la definición de la actual política de calidad.

### ***2.3 Directrices para la Política de Gestión por la Calidad***

La Política de Gestión por la Calidad del SENAI comprende un conjunto de seis directrices. Para mejor comprensión, podemos decir que, cuando se viabilizan en acciones, esas directrices deben:

- Asegurar que la implantación de la gestión por la calidad en el Sistema SENAI sea responsabilidad de todos, siendo los líderes de procesos los principales agentes de su viabilización.

- Incorporar los principios de gestión por la calidad en el proceso de administración estratégica y en la definición de estructuras organizacionales.
- Atender las demandas externas en gestión por la calidad.
- Incorporar principios y prácticas de gestión por la calidad en la educación para el trabajo, la asistencia técnica y tecnológica e investigación aplicada, de modo de asegurar la satisfacción de los clientes.
- Poner a disposición instrumentos que favorezcan el seguimiento del mercado, de forma de ofrecer productos y servicios más adecuados a la demanda.
- Promover relaciones de intercambio con entidades del Sistema CNI (Confederación Nacional de la Industria) y organizaciones nacionales e internacionales, en el campo de conceptos, metodologías y prácticas de gestión por la calidad.
- Asegurar que la gestión por la calidad en la organización se refleje en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Las directrices establecidas deben orientar el planeamiento de las acciones (proyectos y actividades) de calidad, de modo de posibilitar que la puesta en operación de esas acciones viabilice los referentes estratégicos. Debido al alcance sistémico de las directrices, cada unidad del SENAI podrá definir procedimientos y métodos específicos para orientar sus acciones de calidad.

Siempre que se planifique un proyecto o actividad, debe verificarse su coherencia con los objetivos estratégicos y con las directrices de la Política de Gestión por la Calidad.”

#### **Bibliografía**

SENAI. DN. *Política de gestão pela qualidade do sistema SENAI: um enfoque estratégico*. Rio de Janeiro : [S e J], 1997. 19p.

ALCÂNTARA, Alcides de. *A entidade SENAI*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DT, 1991. 62 p. (Programador curricular, 2).

SENAI. DR/SC. *Sistema da qualidade SENAI/SC: NBR ISO 9002 qualidade*, cartilha instrucional. Florianópolis: [s. l.], 1996. 44p.