

## Hacia una cultura de calidad

(\*) [Enrique Bedoya Sánchez](#)

### 1.- CALIDAD TOTAL Y CALIDAD EDUCATIVA

Mucho se viene hablando de la importancia y de la necesidad de la Calidad Total en el país y en especial en el sector educativo, a efecto de lograr el ansiado desarrollo. Igualmente en forma reciente se escucha con mayor frecuencia la imperiosa necesidad de una Calidad Educativa.

Sobre el particular se escribe intensamente y se seguirá haciendo. Existiendo diferentes enfoques metodológicos, interpretaciones y experiencias.

Algunos especialistas en el tema han dicho su opinión en los resultados de Calidad Total, en la educación; en los medios y formas de su tratamiento; pero en el fondo se trata de un proceso permanente que a través de un buen manejo gerencial se agrega valor en sus distintas etapas valores, con dos finalidades:

- a) satisfacer al usuario, y
- b) obtener beneficios permanentes y satisfactorios

Desde ese punto de vista, puede ser entendida la Calidad Total como una estrategia gerencial para que cualquier institución pueda permanecer en el mercado ofreciendo productos y/o servicios de calidad competitiva. En esa misma perspectiva otros vienen afirmando que constituye una técnica moderna, que utilizando una serie de herramientas permitirá la actualización y mejora de los productos y servicios que satisfaga al cliente.

Sin embargo, mi apreciación no es tan instrumentalista. La Calidad Total la asumo como una filosofía de actuación o de conducta, que guía el proceso continuo de evaluación y mejora de los recursos internos (medios) y de los resultados finales (servicios), centrada en el corazón mismo de la cultura de la empresa o institución. Es decir practicada en forma clara y explícita por los participantes de todos los niveles, con verdadero compromiso y obsesión puesto de manifiesto en las actitudes y comportamientos, rompiendo miedos, ataduras, mitos o miopías. De no tenerse esa cultura no se logrará la Calidad Total deseada. De manera que la Calidad Total se convierta de una actitud de trabajo y de vida permanente.

Por lo expuesto hasta aquí se puede observar que la ansiada Calidad Total, que nos permitirá ser más competitivos y procurar clientes satisfechos, es el resultado de algo previo ulterior, que es muy complejo que requiere de mayor estudio, así como de estrategias más elaboradas y completas para abordarla; me refiero a la cultura. La cual hay que transformarla en una CULTURA DE CALIDAD.

Dos reflexiones, en relación a lo expuesto:

a) Mi primera reflexión es de que si logramos fomentar y desarrollar una nueva Cultura de Calidad, tendremos como consecuencia la Calidad Total buscada, y para conseguir la cultura de calidad se requiere de una nueva cultura educativa de Calidad.

En otras palabras, si no pensamos con calidad y actuamos con calidad, si no sentimos con calidad y amamos con calidad nada de lo que hagamos, contruyamos o entreguemos será de calidad. Y para pensar, actuar y vivir en calidad, se requiere de una educación, precisamente de calidad.

Me parece muy importante precisar el concepto anterior, lo cual puede ser muy polémico y controvertido; y me refiero a que la Cultura de Calidad precede a la Calidad Total y aquella fomentada por una Educación de Calidad.

Tal vez por ello se habla recientemente, de la necesidad imperiosa de desarrollar una nueva CULTURA EDUCATIVA DE CALIDAD, para lograr el desarrollo tan ansiado.

b) La segunda reflexión, es que si se demanda una nueva Cultura Educativa de Calidad, ésta no se va a

conseguir tan sólo trasladando los principios, enfoques, esquemas o modelos de la Calidad Total a la Educación. Eso sería muy simplista. No se trata tan solo de aplicar tecnologías prácticas o herramientas modernas a la educación, ese ejercicio lo hemos hecho antes y no resultó.

Precisamente, para tener una Educación de Calidad, es conveniente fomentar una nueva cultura educativa, teniendo presente que no basta darle calidad a la educación, la Educación debe ser de Calidad, mejor aún LA EDUCACIÓN ES LA CALIDAD.

La nueva Cultura Educativa, se logra a través de un período de culturación hacia la conciencia de la calidad en todas sus formas y sentidos; y dicho período de culturación, no es otra que un proceso educativo basado en valores.

Para lograr lo expuesto, tenemos que poseer una actitud de cambio y un cambio de actitud en el corazón de la educación misma, modificando comportamientos y formas de pensar, así como eliminando los valores negativos o antivalores que se dan en la cultura actual, que es un imperativo revertirla.

## **2.- LA NUEVA VISION DE LA CULTURA EDUCATIVA.**

La Visión de la nueva Cultura Educativa, está inspirada en una filosofía de calidad centrada en una versión Antropológica y Cristiana: EL HOMBRE. El hombre es el núcleo de la nueva Cultura Educativa. Es pues, la persona, principio y fin del proceso. La propuesta es educar a la persona y así, los otros valores son sometidos a él.

### **2.1 LA CULTURA EDUCATIVA EN VALORES**

La nueva Cultura Educativa, en su esencia está orientada a cambiar la cultura de una realidad social (actitudes, comportamientos y valores negativos actuales) en una nueva cultura orientada a renacer las mejores cualidades de nosotros y los de los otros. Por consiguiente la causa de fondo de nuestra problemática nacional, es lo educativo. El proceso educativo actual no ha podido cambiar la cultura real, porque estuvo carente de un perfil correcto del hombre que basada en valores auténticos orientara el cambio de actitudes y la formación del nuevo hombre integral: HOMBRE HOLISTICO; es decir total. En otras palabras en una unidad Biológica, Psíquica, Social, Espiritual, en donde sus funciones y conductas interactúan interdependientemente como un todo indisoluble.

La visión antropológica, define el perfil correcto del hombre que queremos forjar. Es decir la identidad del hombre, EL SER PERSONA.

Por consiguiente, la cultura real, es consecuencia de una educación sin cultura de calidad, fuera de toda realidad, de tiempo y espacio, sin visión de futuro, sin filosofía, sin identidad; y, lo peor ha llevado al hombre y la sociedad a una crisis de valores.

Hay que ir más allá del concepto práctico, económico o político; debemos plantear una propuesta educativa basada fundamentalmente en valores. No nos olvidemos, que el diagnóstico del hombre y del sistema educativo puede variar en cuanto a la discusión de la óptica o enfoque, pero no en la visión antropológica. Ningún Estado, sistema político, ideología o sistema educativo, puede ubicarse por encima del hombre.

## 2.2 EL HOMBRE INTEGRAL

Debemos pues tener en cuenta la necesidad de formar al hombre integral en sus tres aspectos fundamentales: FE, INTELIGENCIA Y AMOR.

Estos tres aspectos están interrelacionados e interdependientes formando un todo. El hombre no puede ser desarrollado solamente atendiendo el aspecto de su inteligencia, pues ello nos llevaría a que solo comprenda el desarrollo de la Ciencia, de los nuevos conocimientos y de las nuevas tecnologías más avanzadas. Si fuere **así, sólo prepararíamos hombres "inteligentes" sin fe y amor, dispuestos a destruirse entre sí científicamente y tecnológicamente más rápido y violentamente, destruyendo además su planeta y su conciencia en busca de un criterio de satisfacción netamente material.**

Tampoco confundamos la fe con la cucufatería, la inteligencia con lo encefálico y el amor con el sentimentalismo.

La Cultura Educativa en valores, es integral y permanente; puesto que los valores no cambian. Lo que cambian son las percepciones de las personas respecto a los valores, y a las expectativas y comodidades de ellos mismos. Por eso han surgido los llamados valores funcionales o antivalores, como por ejemplo la **"mentira piadosa", "la verdad a medias", "amor libre", etc.**

No olvidemos el rol educador de los valores y de ellos, el mayor de los valores en

el hombre mismo

El valor de la vida, siempre será la vida; sin embargo, defendemos la vida para sacrificarla irresponsablemente.

Construyamos pues un hombre total, un hombre nuevo, el SER PERSONA. Para desarrollar esta identidad debemos recurrir a su conciencia. Porque la educación es cuestión de formar conciencia, si no se hace así es perder el tiempo.

La conciencia se llama moral o ética cuando es valoración sobre la verdad y el bien.

En consecuencia la conciencia de la persona humana, es el centro de la visión antropológica. Es por ello que reafirmo:

- La conciencia determina la identidad del hombre : SER PERSONA.
- La conciencia define si todo acto humano es moral. No existe acto económico puro, debe ser humano, y si no es humano no es moral.
- Los valores no cambian. La percepción del hombre es lo que cambia y los permuta por antivalores.

En suma pues, en el concepto holístico de fe, inteligencia, y amor, desarrollan la identidad del hombre, ser persona. Buscar la calidad del hombre, con ello se determina, la base de la calidad en todos sus sentidos y niveles.

### **2.3. LOS ELEMENTOS DEL HOMBRE INTEGRAL**

Los elementos de esta identidad son: INTELIGENCIA, TRASCENDENCIA, ESPIRITUALIDAD, LIBERTAD y lo SOCIAL.

La nueva cultura educativa debe centrarse en estos aspectos para formar hombres de calidad, que es la base auténtica de todas las calidades.

La inteligencia, para resolver problemas, con la lúcida orientación de la educación basada en la fe y el amor, busca respuestas verdaderas. Es el área del desarrollo del conocimiento del hombre. Se requiere de programas curriculares inteligentes.

La trascendencia, para ir más allá de los valores, para ir más allá de nuestros propios límites, es decir, trascender a lo superior, en busca de la excelencia y la perfección.

La espiritualidad, para asumir más valores auténticos y compartirlos, para vivirlos intensamente, para dar nuestro testimonio, nuestro compromiso y compartirlo con mucho desprendimiento y amor. Dar más de sí.

La libertad, para educar al hombre a saber elegir, para que opte por las mejores alternativas según la verdad.

No es enseñar la capacidad para elegir, eso sería solo una técnica. No es tampoco provocar una actitud psicológica para elegir, eso sería un entrenamiento provocado intencionalmente. Antropológicamente se da antes, es decir, forma una mentalidad y conducta moral o conciencia para ser libre, aún cuando en la realidad no se ve. El criterio para ser libre es la VERDAD. La libertad juega con el valor de la verdad o el bien.

Eduquemos con la verdad, eso nos hace crecer o madurar como hombres, como ser humano, como hombre libre. No busquemos solo el crecimiento económico y material.

Busquemos el desarrollo humano, rindémosle culto a la verdad. DIOS es la verdad. La paradoja del sistema educativo, es que para formar en libertad, enseñamos a mentir. No olvidemos que formar en la libertad, es formar el valor de la verdad.

En lo social, para entender que nadie es un hongo, somos seres gregarios en interacción permanente, damos y recibimos permanentemente. No somos pues parásitos que vivimos a expensas de otros. El hombre al vivir en sociedad, en comunidad y en familia practica los valores de la solidaridad y de la participación. Hay pues que saber compartir, escuchando, orientando, aprendiendo en equipo, en grupos organizados.

Por lo tanto, en lo social hay que educar al hombre en el valor de la solidaridad real, auténtica y verdadera. En la formación de aquel valor que impele a los hombres a prestarse ayuda mutua. Es crear culturalmente aquella dependencia entre los hombres que no puedan ser felices, sino lo son los demás; es crear e innovar colectivamente desarrollando sus potencialidades humanas.

Igualmente formarlo en el valor de la participación, para que participe libre y voluntariamente en beneficio total del grupo, por encima de sus intereses personales o particulares.

### **3. NECESIDAD DE UN PROYECTO EDUCATIVO**

A partir de estos cinco valores, a mi juicio, podemos plantear un proyecto educativo, para el desarrollo de un nuevo hombre, más justo, solidario, participativo, libre y más humano para que se convierta en factor fundamental para el desarrollo con calidad. Vale decir un nuevo hombre con predisposición al cambio positivo, con voluntad para actuar y gran capacidad para amar. Para ponerle amor a lo que hace, y hacerlo con amor.

Veamos antes, a manera de somero diagnóstico la situación de la educación actual, para posteriormente proponer un plan integral para la calidad educativa.

#### **3.1. LA EDUCACION ACTUAL, SIN CALIDAD COMPETITIVA.**

La carencia de una cultura educativa sin calidad es notoria. En torno a ello quisiera señalar algunas conclusiones a los problemas que afectan la realidad de la educación nacional, conclusión que arribó el Primer Encuentro Nacional para la

Educación, organizado por IPAE.

**“La inexistencia de un proyecto educativo y de un currículum autóctono adecuado a la realidad, la desvinculación que hay entre el proceso educativo y el mundo del trabajo, la violencia social y política, el desfase existente entre la educación superior y las necesidades de desarrollo local y regional, y la falta de formación en la gestión de los directivos de los centros de enseñanza, son algunos de los problemas citados ..”**

Como puede observarse la conclusión del diagnóstico educativo es más que crítico. Sin embargo, a mi juicio, todos estos males son efectos de algo ulterior, es decir, de una cultura educativa que fue diseñada para una época y realidad distinta a la nuestra. Por lo tanto, no deja de ser una cultura obsoleta y sin calidad competitiva.

En esta cultura actual convergen características burocráticas y frenajes para el cambio, heredadas por enfoques, paradigmas, principios y mecanismos, que inflexibilizan el funcionamiento de cualquier institución o sistema; y por lo tanto también afecta a nuestras organizaciones educativas, así como la motiven la integración y la participación efectiva de sus integrantes. Frente a la dramática situación planteada, Qué debemos hacer? ... Obviamente CAMBIAR!

Los cambios son urgentes y necesarios, pero no se debe cambiar por cambiar, sino a través de un plan bien concebido y direccionado. Veamos algunas de sus características y exigencias en el rubro siguiente:

### **3.2. UN PLAN INTEGRAL PARA LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Resulta claro que el cambio hacia la calidad educativa, camina substancialmente a un cambio cultural y responde a la aplicación de un programa integral acompañado de una efectiva metodología de acción para el logro de dicha calidad educativa.

Consecuentemente el Plan integral de Calidad Educativa constituye un instrumento imprescindible para la gestión y desarrollo de la cultura educativa, comprende los siguientes aspectos básicos:

a) Un Plan Estratégico Educativo, que incluya el establecimiento de objetivos claros y políticas definidas en el tiempo y en el espacio, es decir con visión de futuro de largo alcance orientado en una perspectiva antropológica para desarrollar al hombre y al surgimiento de una nueva sociedad justa y solidaria.

b) Un compromiso de total participación de todos los niveles y sectores, basadas en adecuadas políticas de

motivación de cambio, de comunicaciones abiertas, de participación y democracia concreta, de interés nacional, y

c) Un adecuado sistema operativo de la actividad educativa, que facilite la realización del plan estratégico, la participación de todos los niveles y el

aseguramiento de la prestación eficiente de los servicios educativos de todos sus tipos y modalidades.

No debemos olvidar que lo que se busca es la calidad educativa, la misma que trasciende a la tecnología, a la infraestructura física, intereses personales, dependiendo en todo sentido de la cultura de calidad (cultura en valores) que es lo trascendente y sustantivo.

### **3.4. CONSIDERACIONES PARA EL PROYECTO EDUCATIVO**

Todo cambio exige mecanismos y enfoques necesarios para asegurar el objetivo final del mismo. A continuación se presentan estos dos aspectos en forma esquematizada para su mejor ilustración.

#### **a) Mecanismos de orientación hacia el cambio educativo.**

- Identificación con la axiología, fines, objetivos y metas (integración educativa)
- Integración efectiva con los aspectos: operativo, creación, innovación y función gerencial.
- Cooperación e integración de todos los miembros, participación efectiva y sincera.
- Abandono a principios autoritarios: delegación de autoridad y equilibrio del poder
- Mejorar la calidad de vida del trabajador educativo.
- Brindar acceso a los recursos, información y apoyo necesario.
- Introducir el aspecto de relaciones humanas:
  - Inculcar actitudes positivas
  - Fomentar un clima favorable
- Instituir los principios de enriquecimiento del trabajo
- Desarrollar un sistema adaptable y orgánico, para facilitar "la administración del cambio"
- Fe clara en el progreso y desarrollo del hombre. Capacitación y superación como persona.

#### **b) Enfoque necesario para el cambio educativo**

- Desarrollar nuevas aptitudes
- Desprenderse de viejas costumbres
- Buscar que la empresa se fortalezca, no que sobreviva.
- Mirar hacia dentro de la empresa, para mejorar hacia afuera
- Buscar la productividad y competitividad.

- Administración dinámica, creativa y estratégica.
- Generar excedentes para enfrentar el crecimiento y mantener el equilibrio razonable
- Compensación adecuada y justa.

## **PALABRAS FINALES**

Resulta también evidentemente, que el proyecto educativo en los términos planteados son de gran trascendencia para el logro de una nueva estrategia de desarrollo económico y social. Hay consenso amplio que el futuro de los países dependerá en buena medida de su capacidad de potenciar la generación de nuevos conocimientos basados en una cultura de valores.

Por consiguiente el proyecto educativo en valores, debe garantizar que la educación en general y la superior en particular, que se imparte sean instrumentos esenciales, de valores estratégicos para enfrentar exitosamente los desafíos del mundo moderno y formar ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa y abierta, basada en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos y el uso compartido del conocimiento y la información propendiendo al mismo tiempo un elemento insustituible para el desarrollo social, la producción y el crecimiento económico, así como para el fortalecimiento de la identidad cultural, el mantenimiento de la cohesión social, la lucha contra la pobreza y la promoción de la cultura de paz.

\* Rector de la Universidad Tecnológica del Perú  
Docente Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la U.N.M.S.M.  
Consultor de Empresas y Conferencista Internacional.  
Miembro del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM  
E-mail: [d180004@unmsm.edu.pe](mailto:d180004@unmsm.edu.pe)

## **BIBLIOGRAFIA BASICA GENERAL**

01.-MAX de PREE, El Auténtico Liderazgo,  
Editorial Vergara. S.A. Argentina

02.-RICARDO RICCARDI,  
La Cultura de la Calidad Total.  
Ediciones Ricardo Riccardi. Perú 1992.

03.-ANDRES SENLLE,  
Calidad y Liderazgo.  
ICFYDE Centro de Desarrollo de la Calidad Total.  
Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona.



04.-IVAN GINEBRA y RAFAEL ARANA DE LA GARZA,  
Dirección de Servicios.  
Serie Empresarial Mc.Graw-Hill. Bogotá.

05.-LUIS R. PICAZO MANRIQUEZ y FABIAN MARTINEZ VILLEGAS,  
Ingeniería de Servicios,  
Ediciones Mc. Graw-Hill. Bogotá

06.-ROBERT L. BLAKE, JANE SRIYGLELY MOUTON y RBERT L. ALLEN,  
Hacia una Teoría para implusar la productividad de su grupo empresarial, Como  
trabajar en equipo Editora NORMA. Bogotá

07.-JEAN PAUL SALLENAVE, Gerencia y Planeación Estratégica,  
Editorial NORMA. Colombia.