

January 2011

## La calidad: un asunto de cultura organizacional

Alba de Jesús Pérez Ibarra

*Universidad de La Salle, Bogotá*, [alperez@unisalle.edu.co](mailto:alperez@unisalle.edu.co)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Pérez Ibarra, A. (2011). La calidad: un asunto de cultura organizacional. *Revista de la Universidad de La Salle*, (56), 239-255.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# La calidad: un asunto de cultura organizacional

Alba de Jesús Pérez Ibarra\*

## ■ Resumen

*Calidad* es una palabra que presenta múltiples significados y facetas, puede ser vista desde la perspectiva de la producción, el control, la gestión, el valor, los productos, los servicios, las comodidades, la tecnología, los diversos factores y parámetros. La Real Academia de la Lengua la define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. En el ámbito educativo, la calidad resulta ser un complejo tema. Evidentemente, se trata del entramado trabajo con personas y, desde este punto de vista, se entretajan tantas variables como seres humanos sea necesario atender con especial atención. De ahí que el aseguramiento de la calidad se considere como valor de la cultura organizacional que ha de estar en permanente búsqueda, asunto que en educación va directamente ligado al concepto de *persona*, aquella que evoluciona, crece, se desarrolla, se supera, asciende, progresa en todos sus estadios, dicho de otro modo, está en mejora continua.

**Palabras clave:** calidad, excelencia, cultura, estrategias, beneficiarios, organizaciones educativas, servicio educativo, gestión.

---

\* Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana; Especialista en Administración y Gerencias de Sistemas de Gestión de la Calidad, Convenio USTA-ICONTEC; Especialista en Sistemas Aplicados a la Educación, Universidad Autónoma de Colombia; Licenciada en Educación, Universidad de La Salle. Docente del Departamento de Formación Lasallista, Universidad de La Salle; docente, Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá. Correo electrónico: [alopez@unisalle.edu.co](mailto:alopez@unisalle.edu.co)

## La calidad como búsqueda

*La perfección no existe en el hombre,  
pero si la buscáramos,  
alcanzaríamos la excelencia.*  
Vince Lombardi

Uno de los retos que actualmente se plantean las organizaciones, particularmente las instituciones educativas, consiste en asumir los valores de responsabilidad y compromiso en mantener una constante dinámica de calidad, evidenciada en resultados de procesos de gestión organizacional de los actuales beneficiarios (estudiantes) y, por supuesto, del desempeño y aporte de sus egresados a la sociedad en general. Pero, ¿a qué hace referencia la calidad? Veamos. El término *calidad* presenta una connotación ampliamente dinámica, de hecho, llegar a una definición exacta resulta un tanto complejo. La calidad es vista desde distintos ángulos dependiendo de los intereses y necesidades. Básicamente, es aquella que dice del producto o servicio adquirido que satisfaga las expectativas de los beneficiarios, para el caso particular, que el servicio educativo funcione y llegue al usuario como este lo desea, incluso que se generen factores de gratificación, desarrollo de valores y altos estándares de desempeño académico y humano.

En educación, es innegable la importancia de una búsqueda de calidad planificada para la competitividad; su función en las instituciones educativas, su impacto en el mercado, el progresivo aumento del interés de la comunidad académica, los cambios que ha sufrido en sus principios y prácticas son ineludiblemente indicadores de avance. De manera que, comprender, desarrollar, mantener e incluso incrementar la calidad en el sistema educativo requiere trabajo con visión estratégica<sup>1</sup> que facilite una dinámica siempre cambiante, innovadora, productiva, competitiva, y, a su vez, equilibrada y sostenible.

---

<sup>1</sup> La estrategia necesariamente se define a partir de los procesos ¿dónde estamos hoy? ¿A dónde queremos ir? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? Y lo más importante que define la estrategia: ¿cómo vamos a llegar allá? Para ello, se asume como asunto vital de la organización educativa, la planeación de dicha estrategia, que implicará tener información veraz en cuanto a elementos externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas), en últimas, contar con un buen nivel de información.

De otra parte, en el comportamiento de los actuales miembros de las comunidades educativas (beneficiarios, consumidores, usuarios, clientes), se observan exigencias en cuanto a una alta calidad y excelencia en los productos y servicios que demandan. Pese a este requerimiento, las organizaciones educativas no siempre se encuentran preparadas para afrontar tales retos. Cabe afirmar que hoy día, dicha exigencia obliga a la alta dirección y a sus equipos de trabajo en las instituciones, a buscar herramientas o estrategias para responder a la competitividad y la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas que buscan beneficiarse de este servicio.

Ahora bien, es innegable que un buen número de instituciones educativas están avanzando en factores como competitividad, producción en calidad, mejora continua, búsqueda de ambientes favorables, necesidad de trabajar por la satisfacción de las necesidades de los estudiantes, padres de familia, personal administrativo, de apoyo, proveedores, y todos aquellos usuarios actuales, potenciales e incluso de sus egresados, de manera que se advierte una preocupación por ofrecer un servicio cada vez de mayor calidad.

Avanzando un poco más, la calidad refiere la tendencia a la reducción de pérdidas en el producto o servicio; es el caso de bajar el nivel de mortalidad académica así como la deserción escolar, entre otras cuestiones. La calidad trata de otorgar no solo lo que el usuario necesita, sino ofrecerle lo que nunca se había imaginado en términos de calidad en el servicio prestado. Así, la calidad sobrepasa su relación con el producto o servicio, de manera que las instituciones educativas deben asumirla no solo en relación con su servicio educativo, sino también con el sistema de gestión<sup>2</sup> por completo, para ver el efecto a su favor; entonces se entenderá la existencia de un auténtico compromiso del equipo de trabajo en cuanto a la gestión, con los principios de prevención que determinan el rendimiento del sistema existente y exigente.

Bien vale la pena tomar como referencia algunas definiciones formales del término *calidad*, que algunos autores han tenido a bien tener en cuenta, y que se retoman en la presente reflexión:

---

<sup>2</sup> "Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos" (ICONTEC, 2006).

- Definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva, lo que el cliente quiere y dimensión objetiva, lo que se ofrece”.

En términos del tema que se viene tratando, resulta indispensable formular un par de preguntas: ¿cómo satisfacer a quien desea un producto o servicio bajo los parámetros de la calidad? ¿Cómo ofrecer un servicio que incorpore los diversos componentes de un sistema educativo, privilegiando cada dimensión que compone al ser humano que recibe el servicio? Valga decir, por supuesto, que alcanzar la calidad, mantenerla y, *aún*, mejorarla, tiene que ver con el resultado de varios factores directamente relacionados con las necesidades del ser humano que solicita y participa en el ámbito educativo, y, por otra parte, con la relación que la estructura educativa particular establece con sus beneficiarios, quienes no siempre resultan estar satisfechos con el servicio. En algunas ocasiones, incluso se presentan factores de descontento, en estos casos se trata de agentes que implican connotaciones de tipo negativo para la organización educativa que será necesario compensar de alguna manera, probablemente mediante acciones correctivas. Ahora bien, cuando se trata de condiciones

que efectivamente satisfagan al beneficiario, la institución deberá estar atenta a mejorar todavía más el servicio, llegando incluso a prácticas que aumenten la satisfacción y, en consecuencia, generen valor agregado a ambas partes.

Desde luego, las instituciones educativas han de preguntarse permanentemente: ¿cuánto cuesta mantener la calidad y cómo medirla? Indudablemente, cada organización, centro educativo o institución sabrá gestionar estos dos aspectos en términos de esfuerzo por alcanzar, mantener y mejorar la calidad, a la par con los resultados financieros. De otra parte, medir la calidad exige a los líderes de las organizaciones educativas pensar en procesos de eficacia,<sup>3</sup> de medición y control de la calidad. Digamos que incrementar la calidad es sinónimo de beneficiarios satisfechos, mayor rentabilidad y utilidad, buena imagen en el entorno, ventajas competitivas, confianza de los consumidores del servicio, continuidad de la organización. Por el contrario, cuando no existe interés o control de la calidad, se presentan pérdidas económicas, pérdida de usuarios, insatisfacción, quejas, reclamos, fallas, entre otros problemas.

Cabe anotar que la historia ha mostrado evidencias de un ser humano que desea no solo calidad, mejoramiento, perfeccionamiento, sino, además, traza metas, propósitos, objetivos, bien sea para beneficio propio, para su familia, comunidad, nación; en ese sentido, se observa un patente afán por evolucionar hacia mejores oportunidades que imprimen desarrollo de estrategias acordes con cada momento histórico, y en educación no es diferente. Infortunadamente, ese deseo no siempre ha sido marcado por actitudes altruistas; en algunos periodos la ambición por un mejor estado de vida ha llevado a hombres y mujeres a empañar la calidad por el olvido, la anulación, incluso la exclusión de oportunidades mínimas para sus semejantes. Este fenómeno es claramente reconocido en este y en otros ciclos de la historia, y de esta forma, es tarea del sistema educativo una búsqueda permanente de bienestar personal, privilegiando el bien común. Así las cosas, la búsqueda de calidad se convierte para la vida de las personas, de las instituciones, de las organizaciones, empresas, compañías... en una lucha permanente, y hay que decirlo, es indudable que

---

<sup>3</sup> "Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados" (ICONTEC, 2006).

a todos nos gusta vivir bajo condiciones ampliamente confortables, y no solo eso, sino que se ambiciona contar cada vez más con mayores recursos.

En concordancia con lo anterior, el anhelo de calidad en ocasiones conduce a los seres humanos a reducir su vida a una avaricia desaforada por obtener simplemente recursos materiales, al punto de limitar la calidad simplemente a la cantidad de recursos externos, bienes materiales y económicos; esto hace pensar que, a la par con la búsqueda de calidad, se presenta, en ocasiones, un olvido de dimensiones humanas tales como el ámbito espiritual, afectivo, ético, que, sin duda, forman parte integral de la calidad humana, familiar, organizacional, social, y que el sistema educativo jamás deberá olvidar, precisamente porque su trabajo tiene que ver con seres humanos cada vez más humanos e integrales.

Como se puede observar frente a la pregunta ¿qué buscan las personas cuando hablan de calidad educativa?, la respuesta salta a la vista. Evidentemente, aspectos que tienen que ver con la esencia de lo humano, que implican un cuidado especial en las relaciones entre quienes ofrecen y reciben el bien o servicio, así como también el nivel económico que presume un manejo financiero *beneficioso para ambas partes*, buscando las menores pérdidas. Adicionalmente, no podría dejarse de lado en las actuales condiciones de vida, que la calidad se relaciona con el concurso de aspectos tecnológicos que afectan la prestación del servicio. Los usuarios buscan generalmente calidad en el diseño, conformidad con lo deseado, además de confiabilidad, de manera que las organizaciones investigan cada día con mayor avidez cómo asegurar la calidad en sus servicios, plantean y adoptan estrategias, programas, estilos para dirigir y controlar la planeación, ejecución, verificación, y establecen acciones de mejora y prevención para que la calidad sobrepase las expectativas de los consumidores del servicio, al punto de mantener actitudes de escucha constante en relación con las quejas y reclamos de sus clientes-beneficiarios externos e internos.

En consecuencia, conviene hacer claridad en cuanto a un mundo que comienza a notar en la calidad un asunto que corresponde a los seres humanos y no a las estructuras materiales, las infraestructuras físicas, los procesos documentales o las máquinas; lo que no podemos olvidar es que estos últimos elementos ayudan en gran medida a mejorar la calidad de vida de las personas, y se hace

necesario implementarlos. En algunos campos, se habla de la necesidad de rehumanizar a las organizaciones. En palabras de Luis Roberto Aguirre y José Luis Guerrero, la calidad “se deriva de cualidad que significa cada una de las circunstancias o caracteres que hacen de una persona o cosa superior y excelente” (2009), en este sentido, la calidad va más allá de lo externo, lo que implica actitudes, destrezas, conocimientos puestos en marcha en lo ordinario de la vida cotidiana. Disposiciones que junto con los conocimientos y habilidades, faciliten generar la realidad de los servicios, potencializar el desarrollo de prácticas, y estas evidentemente para hacer crear, innovar, comunicar y mejorar continuamente. En todo caso, cuando se emprende la tarea de la calidad, es necesario promover acciones que precisen desarrollo, crecimiento y mejora en relación con diversos aspectos del proyecto humano que resulten relevantes. Es el caso de la vida académica, laboral, familiar, social, de tal manera que se ha de permanecer en una actitud vigilante y dinámica tras la búsqueda de preguntas y respuestas que afirmen la calidad como estilo de vida o, si es el caso, interroguen, controlen, interpelen los movimientos en cuanto a búsqueda de calidad se refiere.

### **Una educación que busca calidad: la excelencia**

*La excelencia es el resultado de preocuparse por las cosas más de lo que otros consideran que es sabio, de arriesgarse un poco más de lo que otros piensan que es seguro, de soñar más de lo que otros creen que es práctico, y de esperar más de lo que otros suponen que es posible.*

Fran Gutiérrez

En la actualidad, prestar un servicio a la comunidad con alta calidad resulta ser la impronta de las instituciones educativas que desean elevarla y esta, en la medida en que —como se ha dicho— asegure llegar, mantenerse e incrementar los niveles de satisfacción del beneficiario, de manera que todos los esfuerzos se orienten a comprender y aplicar una gestión de calidad basada en la articulación de sus procesos, dicho de paso, que sea sistémica.<sup>4</sup> Aquí puede

---

<sup>4</sup> “Sistema: se refiere al conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” (ICONTEC, 2006).



estar la estrategia para alcanzar la gratificación y mejora continua en relación con el servicio prestado. Se trata de una mejora estratégica desde niveles de madurez, al punto de alcanzar un éxito sostenido, con capacidad de mantener objetivos a largo plazo.

Tras la meta de alcanzar niveles de calidad deseables en su servicio, las instituciones educativas se encuentran en escenarios un tanto inciertos en cuanto a la búsqueda y establecimiento de estrategias para que la calidad se convierta en actitud permanente, a través de la cual, se gane mayor participación en el mercado y se cumpla la noble tarea de educar ciudadanos cada vez más comprometidos con su entorno. En un ámbito más amplio, la calidad deberá entenderse como parte de la cultura organizacional vigente en cada una de las acciones que se realizan en una institución.

Ahora bien, uno de los ocho principios en gestión de calidad establecidos por la ISO 9000 es el enfoque respecto al cliente, que afirma: “[...] las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas” (ICONTEC, 2006). En consonancia con este principio, las organizaciones educativas han de partir de la identificación de necesidades sociales de la comunidad, pues los resultados de su gestión educativa impactarán a la sociedad, de hecho, es lo que se espera. Ello indica la necesidad de procurar estrategias institucionales que agreguen valor a la calidad, que involucren directamente a los diferentes elementos de la educación. Se puede, entonces, concebir la calidad de la educación como “un proceso planeado, permanente y sistemático de cambio organizacional, liderado según un enfoque gerencial participativo, humano, que permita diseñar, mejorar y asegurar el suministro de servicio a los usuarios (internos y externos), como se había enunciado, según sus necesidades y expectativas que involucre a todos los miembros de la organización” (Montoya, 1980). La calidad de la educación, por tanto, tiene que ver con la intención, la decisión y el diseño de un sistema de mejoramiento, plasmado en planes que incluyan procesos pedagógicos y administrativos, cultura organizacional, sentido técnico del servicio y necesidades de los estudiantes, aspectos que simultáneamente retroalimentan la política y los objetivos de calidad de la institución, es decir, la excelencia.

Según el pedagogo Ramón Pérez (2000), el concepto de *calidad* en la educación está asociado con:

- La excelencia en las características del servicio
- Los logros específicos de un servicio de acuerdo con realidades específicas
- La percepción de los usuarios de que el servicio satisface la demanda
- El logro de la excelencia por medio de procesos eficientes<sup>5</sup> que conducen a resultados eficaces.

Para el sistema educativo, la calidad es asunto de primera necesidad. En este y en todos los ciclos de la historia ha sido y es una búsqueda permanente; también es cierto que tras esa búsqueda, urge responder la pregunta ¿cuál es la esencia de las instituciones educativas? La razón es porque suele extraviarse con alguna frecuencia la perspectiva, es decir, se pierde de vista la política y objetivos de calidad, la misión y visión, tanto que sus miembros hacen “muchas tareas” pero de manera desarticulada, perdiendo así una valiosa energía que podría ser útil y alineada en la perspectiva de los fines deseados.

La excelencia educativa encuentra que la esencia y sentido de su trabajo son los seres humanos, “las personas”, a quienes se les presta el servicio y para las cuales el logro de mejores condiciones es una tarea del día a día, de manera que el producto educativo y la calidad de ese servicio se constituyen sencillamente en los elementos que permiten la competitividad, y que a su vez marcan la diferencia en el contexto. Así, el funcionamiento de las instituciones educativas se mide como se ha venido afirmando de manera reiterada, por la satisfacción de los beneficiarios como clientes, al igual que los empleados, proveedores y todas aquellas personas u organizaciones que aportan calidad a las instituciones. Indudablemente, así como las personas y las generaciones buscan mejorar la calidad, también los sistemas que componen las comunidades humanas; es el caso del sistema educativo. Ello implica hacer esfuerzos permanentes para

---

<sup>5</sup> Eficiencia es entendida como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

superar el estado actual de la gestión como una condición ineludible para que se den las mejoras.

Irónicamente, esa aspiración por superar lo actual se ve afectada en reiteradas ocasiones por aquella típica actitud humana de acomodarse, de permanecer “igual que siempre”, probablemente por el miedo que existe al riesgo, por la amenaza que puede implicar el cambio, dicho de otro modo: la exigencia y el desafío de conseguir otros aprendizajes que no siempre resultan los más fáciles. Por supuesto, esta resistencia humana frente al cambio puede significar calcificación ante el dinamismo de una sociedad que exige renovación. Evidentemente, hay verdades, formas, acciones que son útiles por algún tiempo, pero llegado el momento, es necesario adoptar otras estrategias, otros estilos favorables frente a tiempos, personas y lugares. Claro que sí, los cambios en su gran mayoría generan ansiedad, incertidumbre, complicaciones, desavenencias, pese a ello, su modificación resulta ser inminente; de ahí que tendremos que prepararnos para el desapego de estructuras, distribuciones, disposiciones: precisamente de eso trata la esencia de la vida, esta, en sí misma, es cambiante y dinámica, los conceptos nuevos e innovadores expanden el horizonte.

En conformidad con lo anterior, suele suceder en las instituciones educativas —cuya misión es precisamente generar conocimientos— que se presente el deseo de conservar antes que de innovar, de todas formas, es menos traumático mantener lo de siempre, aquí aplica aquel viejo y conocido refrán popular: “Más vale malo conocido que bueno por conocer”. En contraposición a lo dicho, las sociedades van avanzando a velocidades inigualables y, en cambio, aquí aplicaría otro refrán: “Camarón que se duerme, se lo lleva la corriente”. De manera que hombres y mujeres dedicados a la tarea educativa de los últimos tiempos han ido entendiendo que es necesario atender las necesidades, pues, si bien, algunas se crean, otras se despiertan, al punto de convertirse este aspecto en asunto de competitividad y ubicarse a la vanguardia en el desarrollo y evolución en lo que a la excelencia educativa se refiere.

Otro elemento vital en la gestión hacia la búsqueda de calidad educativa establece en sus procesos la estrategia de la evaluación como una herramienta útil para marcar momentos que demandan cambios, que bien pueden ser drásti-

cos o aquellos que sin ser menos importantes, se implementan cotidianamente. Precisamente porque la educación no es solo una forma de consumo, sino una inversión, y se invierte en las personas que a corto o mediano plazo serán quienes produzcan en las naciones. Ya Simón Bolívar en su tiempo afirmó: “Las naciones marchan hacia su grandeza al mismo paso que avanza la educación”.

Lastimosamente, en algún momento, el sistema educativo en países como Colombia se ha concebido en buena parte sin tener en cuenta un estricto control de calidad desde su contexto y teniendo en cuenta todos los frentes. Es así como se implementaron asuntos como la promoción automática, las dobles y triples jornadas, la incipiente capacitación real de los maestros, la estructuración de planes de estudio, la poca infraestructura física, en relación con bibliotecas, espacios pedagógicos, laboratorios, textos, manejo de otras lenguas; la implementación de tecnologías apropiadas para todo ello ha generado consecuencias que afectan manifiestamente el nivel de excelencia educativa deseado.

Asimilar los sistemas educativos como garantes del desarrollo de las naciones lleva a comprender la necesidad de asumir una exigente calidad en cuanto a concebir y constituir la educación de excelencia como uno de los retos frente a sociedades reiterativamente exigentes y competitivas en los últimos años; al menos en los lenguajes se hacen afirmaciones como: “Una educación de calidad”, “calidad educativa integral”, “excelencia educativa”, “instituciones inteligentes”, “administración del conocimiento”, “capital intelectual”. Se habla en términos de valor y uso del conocimiento. En ese mismo sentido, y si el deseo es caminar hacia una gestión de la educación en la excelencia, urge también dejar atrás aquel sistema en el que la docencia se ejercía como simple transmisión de conocimiento, para pasar a una educación en la que predomine la gestión del conocimiento con base en el desarrollo de la actividad investigativa ligada a las grandes crisis de los tiempos; una institución social que produzca conocimientos y plantee cambios de paradigmas, que desarrolle actividades de tipo científico, humano, social, de manera que el sujeto de la educación ya no se entienda en forma individual, sino en grupos, en colectivos y en redes investigativas. De ahí la necesidad de volver a pensar en los propósitos y fines

de la educación, como muchos autores lo afirman,<sup>6</sup> que, más allá de ser un aparato productivo, tiene como reto dar sentido al mundo, lo cual, en últimas, constituye el escenario de un diverso universo de nuevas ideologías, personas, concepciones, necesidades y retos.

Lo anteriormente dicho hace pensar que la educación debe ser abordada como la unidad de procesos que alberga su interrelación en su sistema en donde la persona (el cliente, el beneficiario, el usuario, el estudiante, el padre de familia) es el centro. En educación, la calidad trata del sentido con que se planean, ejecutan, verifican y mejoran los procesos humanos y académicos con el fin de establecer *la calidad como una cultura*,<sup>7</sup> referida, esta, al grado de conciencia, compromiso, actitud colectiva y comportamiento organizacional con respecto a la calidad; así, la gestión implica coordinación, dirección y control de cada momento; formulación de objetivos; medición de resultados obtenidos; acciones pertinentes para mejorar incluso los buenos resultados. La gestión está enmarcada por el logro de los objetivos, y *¿cómo se puede mejorar o superar permanentemente? Aquí podría afirmarse que no hay gestión cuando no hay retos y nuevos propósitos.*

Para ir puntualizando esta parte de la reflexión, la excelencia educativa tiene sentido en la medida en que exista una cultura organizacional con un imaginario institucional direccionado estratégicamente, en la que sea clara la política de calidad que dé unidad al propósito de la institución en relación con la calidad y, por supuesto, que se vea reflejada en los objetivos. El carácter de la búsqueda de la calidad en los sistemas educativos ha de ser permanente, al punto de que mantenga y aun mejore; es decir, claridad en cómo ejecutar cada actividad, y en ese orden de ideas, hacer mantenimiento (control) de cada proceso. Mejorar equivale, entonces, a la creación organizada de cambios beneficio-

---

<sup>6</sup> Es el caso del texto institucional *Hitos 4 (reinventar la vida académica)*: "Herederos de una tradición universitaria lasallista creadora de ambientes y espacios educativos en permanente transformación, el reto de cara al porvenir no es otro que *reinventar* nuestras culturas institucionales [...]".

<sup>7</sup> Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una cultura de calidad, vale la pena citar a Humberto Cantú: "Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización [...]" (2001). *Valores y hábitos* son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

sos, alcanzar niveles de rendimiento humano, académico, investigativo y social sin precedentes, reducir la frustración, mejorar de manera sostenida, y vale la pena recordar que la mejora es para lo que ya existe, esto sin olvidar que las fuentes de dicha mejora pueden ser los propios problemas cotidianos, los riesgos, los objetivos y metas, la información externa, los beneficiarios. Una educación que busca la excelencia educativa exigirá control<sup>8</sup> en la gestión del riesgo, con el fin de establecer acciones preventivas para eliminar las causas de posibles no conformidades o situaciones potencialmente indeseables.

Conviene enfatizar en que la búsqueda de calidad en los sistemas educativos equivale al deseo común de ser instituciones exitosas, para lo cual es necesario identificar las necesidades y expectativas de sus beneficiarios-clientes, con base en los servicios que suministran y se formulan en el proyecto educativo; cada institución identifica las necesidades para satisfacer de acuerdo con su carácter, y asegura sus principios y políticas con la formulación del currículo. En educación, la calidad se considera como valor porque va directamente ligada al concepto de *persona*, permitiéndole crecimiento, desarrollo, evaluación, y mejora en cada una de las dimensiones que la componen; involucra diferentes elementos entre los cuales se enfatizan: estudiantes, docentes, padres de familia, necesidades sociales, intereses de la institución, PEI, currículo, plan de estudios, evaluación: solo así la excelencia se transforma en referente obligado de la calidad; asegurarla implica vigorizar su fortalecimiento para que sea un respaldo en el servicio prestado.

### **La cultura organizacional educativa desde la calidad**

*La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.*

Aleida González González

Como en todas las organizaciones, también en educación se buscan codiciosamente formas para involucrar y potencializar el talento humano. Para nadie es

---

<sup>8</sup> "El control de la calidad hace referencia a la parte de la gestión orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad" (ICONTEC, 2006).

extraño que son precisamente las personas quienes una vez motivadas en las instituciones “echan a andar” los procesos y gestionan en términos de calidad los objetivos y políticas previstas. El nivel de participación responsable y coherente de cada miembro garantiza, mediante sus competencias, el mejoramiento, la solución de problemas actuales y potenciales.

Esa es una de las razones por las cuales la alta dirección que está al frente del servicio educativo en una institución desarrollará no solo niveles de creatividad que aplicará permanentemente, sino, además, contará con las tecnologías y la capacitación acordes con el momento histórico, el contexto, las necesidades y las personas que hacen parte del recinto educativo para aprovecharlas de manera eficaz. En consecuencia, la institución que vive una cultura organizacional de calidad se desenvuelve desde elementos como la motivación, la formación en conocimientos y, por supuesto, la adquisición de herramientas propias para su trabajo. Según Robbins, “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras” (1999). Se está hablando, pues, de un sentido de pertenencia, de identidad. Junto con la identidad hay otras características que definen la cultura organizacional, es el caso del trabajo en equipo, la toma de decisiones pensando en las consecuencias para la institución; existe control de procesos, gestión del riesgo, el trabajo se realiza en torno a resultados y metas, entre otras.

No se pueden negar, como parte de la cultura organizacional educativa, las dificultades que se presentan en el nivel de la gestión de calidad, de hecho, encontrarse inmersa en un cambiante sistema por las situaciones socioculturales actuales, implica respuestas altamente competitivas. Ahora bien, el sistema educativo en Colombia representa un amplio sector productivo. En este, como en otros campos, se padecen dificultades angustiantes fuertemente marcadas por una sociedad un tanto carente de calidad, pero exigente en competitividad; además, con una connotación en cuanto a la falta de oportunidades o, quizás, mecanismos que aseguren el mantenimiento de respuestas acordes a personas, tiempos y lugares en la cultura organizacional propia de cada institución. Esto se extiende a las instituciones en las que, muchas veces, hay exposición a riesgos como la ausencia de una ordenada planificación, corrección de procesos, falta de gestión del riesgo, ausencia de capacitación y entrenamiento a

quienes prestan el servicio educativo, de incorporación de competencias, de manejo de lenguajes coherentes con la educación, asuntos que van creando inconformidades en el sistema educativo.

Cabe anotar que hay algunos elementos fundamentalmente convergentes como los requisitos de ley: estos no solo se alinean sino que contribuyen a una auténtica concepción de una cultura desde la gestión de la calidad en las organizaciones educativas, entre estos: la Ley General de Educación, la Constitución Política, los currículos, los PEI; como se dijo, son elementos que habría que retomar y articular con mayor fortaleza en favor de organizaciones educativas sistémicas.

Al llegar hasta aquí, tenemos que para nadie es ajena la realidad de la calidad que ha venido introduciéndose en el mundo de la educación para alcanzar competitividad y elevar los niveles de satisfacción. Resulta, pues, fundamental, a la hora de instaurar una cultura organizacional educativa, pensar a la luz de la gestión de calidad, en aspectos como la satisfacción del beneficiario y la mejora constante en todos los niveles. Estos aspectos suponen introducir un modelo en el ámbito educativo que exige establecer nuevos modos de pensamiento, de acción, de gestión, de evaluación; nuevos lenguajes, nuevas maneras de interpretar y tratar los problemas. Más allá de emitir juicios temerarios, se trata de ver en cada dificultad una oportunidad de mejora.

Tenemos, en consecuencia, que las organizaciones educativas deben definir con claridad su misión, visión, política y objetivos para que los procesos de gestión favorezcan el establecimiento de una cultura de calidad en la cual sus miembros se sientan cada vez más identificados y alineados con la institución. Una cultura de calidad educativa avanza hacia la mejora, evoluciona, cambia permanentemente; trabaja más por la prevención que por la corrección; resuelve problemas eliminando causas; es enfática en la importancia de los procesos. Existe un compromiso amplio de la alta dirección, quien, a su vez, promueve una considerable participación de sus miembros; establece planes de calidad; define objetivos teniendo en cuenta tiempos, necesidades, personas, lugares y recursos.



Establecer una cultura de calidad pretende implementar un ciclo permanente de mejora dirigido desde todos los procesos de la institución y hacia estos, orientados por la comunidad educativa que en su clima organizacional desarrolla niveles vinculantes de sentido de pertenencia frente a los objetivos de la institución. Porter afirma que el clima organizacional es "el conjunto de propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él" (2010).

Conviene subrayar uno de los elementos fundamentales que a su vez se han convertido en dolor de cabeza para muchas organizaciones, no siendo el servicio educativo la excepción; se trata de la gestión de la documentación. Evidentemente, en la cultura organizacional educativa, la documentación viene a formar parte de la comunicación e información, porque suministra evidencia, ofrece confianza, demuestra capacidad, de manera que es una herramienta para la comunicación del sistema educativo. Cuando una institución educativa cuenta con una buena gestión de la documentación, se ve beneficiada en cuanto a que facilita el entendimiento, provee un marco de operación clara, describe la organización, se convierte en una base para la revisión y control que se ejerce en el momento en que sea necesario. Sin embargo, el proceso de documentación presenta dificultades, por una parte, el costo de su implementación y mantenimiento, así como también algunos miembros de la organización pueden presentar resistencia porque en ocasiones se piensa que carece de valor, además incrementa el trabajo, lo cual evidencia una deficiente orientación en la documentación. El control de documentos en una organización educativa permite administrar, conservar registros y documentos creados por la institución como parte de su cultura de calidad.

Finalizando esta reflexión, conviene afirmar que en la búsqueda de implementar una cultura organizacional de calidad en las instituciones educativas, debe tomarse como costumbre la reflexión periódica de esta tendencia que anhela aventajarse en competitividad y respuestas oportunas en los acelerados contextos sociales cambiantes en que se encuentra el sistema educativo. Queda claro, entonces, que se necesitan grandes capacidades de aprendizaje, comunicación, innovación, creatividad y buena gestión, entre otras, para que los

valores culturales propios sean reconocidos, promovidos y reforzados como punto de referencia estratégica en la organización educativa.

## Bibliografía

- Aguirre, L.; Guerrero, J. (2009). Calidad como estilo de vida. *Secretos en Red*, 13 de octubre. Recuperado de <http://www.secretosenred.com/articulos/2216/1/Calidad-como-estilo-de-vida/Paacuteginal.html>.
- Cantu, H. (2002). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana/UNESCO.
- ICONTEC. (2006). *Norma técnica colombiana. NTC-ISO 9000*. Bogotá.
- ICONTEC. (2008). *Norma técnica colombiana. NTC-ISO 9000*. Bogotá.
- Juran, J. (1999). *Control de la calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Lencioni, P. (2004). *Las cinco tentaciones de un gerente*. Bogotá: Norma.
- Montoya, L. (2010). Gestión de sistemas de integración empresarial. Tesis de grado para optar al título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de [http://www.bdigital.unal.edu.co/2140/1/GESTI%C3%93N\\_DE\\_SISTEMAS\\_DE\\_INTEGRACI%C3%93N\\_EMPRESARIAL.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2140/1/GESTI%C3%93N_DE_SISTEMAS_DE_INTEGRACI%C3%93N_EMPRESARIAL.pdf).
- Pérez, R. (2000). La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática. *Revista de Investigación Educativa*, 18 (2), 261-287. Recuperado de <http://revistas.um.es/rie/article/view/121001/113691>.
- Porter, L. (2010). La Universidad de las mil y una noches. *Education Policy Analysis Archives*, 13 (31). Recuperado de [www.riseu.unam.mx/documentos/acervo](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo).
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (octava edición). México: Prentice Hall.
- Vicerrectoría Académica (VRAC), Universidad de La Salle (s. f.). *Mantenerse y superarse en la alta calidad*. Colección Hitos 4. Bogotá.