

**Fundamento Teóricos del Proceso de Mejoramiento Continuo**

**Luis Fernando Giraldo Solarte**

**Monografía presentada para Optar al Título de  
Especialización en Gerencia Educativa**

**Directora**

**Dr. Liliana María Alzate**

**Universidad Católica de Manizales  
Especialización en Gerencia Educativa**

**Popayán Colombia**

**2014**

## Tabla de Contenido

<b>1. La Unidad de las Diferencias: Los Enfoques de Calidad.....</b>	<b>4</b>
<b>2. La Calidad en la Educación o la Excelencia Educativa.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Fuerzas Reactivas y la Calidad.....</b>	<b>22</b>
<b>4. La Gerencia, el Liderazgo y la Educación.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Recomendaciones para una vida mejor.....</b>	<b>31</b>

## **Resumen**

La Investigación realizada en la presente monografía, unificó a partir de los diversos enfoques acerca de la calidad, el fundamento real que sostiene todo proceso de mejoramiento continuo, trazando una línea de encuentro entre factores aparentemente disímiles, pero que unificados bajo un concepto del desarrollo de los principios naturales de los individuos humanos, expresan en toda su magnitud la relación real existente entre la gerencia, la administración, la empresa y la educación.

**Palabras Clave: Gerencia, liderazgo, educación, empresa, principios.**

## Introducción

Una de las cuestiones más relevantes que se pueden apreciar en diversas instituciones educativas, es la práctica administrativa antediluviana que se ha convertido en una costumbre, con ciertos hábitos y rituales que no cambian desde hace decenas de años, como expresiones de prácticas y métodos educativos monótonos, que dan la impresión de estar ancladas en el tiempo. Parecería que las fuerzas innovadoras se hubiesen estancado, por seguir la ruta de un camino trillado y repetitivo.

El escrito a continuación trata de cómo romper con este estancamiento, pensando la posible salida a partir del mejoramiento continuo; para lo cual, se estudian las teorías sobre la calidad de Crosby, Deming, Covey, de entre los más relevantes especialistas, que nos han llevado al estudio de los clásicos del pensamiento político, organizativo y militar, entre los cuáles contamos a Zun Tsut, Platón y Maquiavelo, enriquecidos con estudios académicos y de profesores especialistas en los temas estudiados.

Además, se hizo necesario profundizar en el análisis pedagógico y educativo, revisando pedagogos históricos como Freinet, Freire y Brunner, para unificar las concepciones que existen de la calidad, la gerencia y la educación, intentando desentrañar los conceptos básicos afines, que rodean y dan sentido a los términos, buscando las implicaciones que tienen para el desarrollo de la sociedad y los resultados positivos que se pueden generar, mediante cambios esenciales que se puedan proponer, pensando la educación como una "empresa", que busca transformaciones sociales, en pro del bienestar humano y social.

## 1. La Unidad de las diferencias: los enfoques de la calidad

Los productos son cosas que tienen un valor de uso. El uso o la utilidad hace referencia a las propiedades intrínsecas del objeto, en relación con las necesidades humanas. Las diferentes formas en las que se expresa la utilidad de las cosas es un producto histórico: tanto del crecimiento de las necesidades humanas, como de la experimentación científica, considerada por Gastón Bachelard "la estética de la inteligencia" (Freinet, 1969:8). Las cualidades intrínsecas de un objeto los hacen útiles, sólo en la medida en que satisfacen necesidades humanas, tanto físicas como espirituales.

Definida la naturaleza de la utilidad de una cosa, la producción a gran escala, exige ciertos cánones de calidad ajustado a la duración del producto y a las exigencias de los consumidores. En este caso, los clientes aparecerían como los únicos que intervienen en la calidad de un producto, por medio de la verificación. Pero no debería creerse que es el único criterio válido de la calidad, aunque sea el criterio final, como dice Crosby (1988:66).

Aquel es uno de los sentidos que varios autores como J. M. Juran, Montgomery, Larrea Angulo, Larios Gutierrez tienen de la calidad, citados por Mestaza (1997:11), quienes apuestan a considerar que la calidad tiene relevancia en la medida de la expectativa de los compradores, del juicio de los clientes o de la percepción de los usuarios. Considerar al consumidor como el único criterio, puede llevar a una confusión, si no se piensa cuidadosamente lo que algunos analistas consideran acerca de la calidad, cuando afirman que ésta, se determina por la adecuación del objeto producido con las expectativas de los usuarios o clientes. Al respecto, Phillip B. Crosby dice:

*Sin embargo, la primavera pasada, decidimos elaborar para nuestros proveedores un pequeño folleto que les ayudara a entender mejor nuestros métodos y requisitos. Nada muy espectacular, tan sólo un folleto básico acerca de cómo tratar con nuestra compañía.*

*Naturalmente lo primero que quisimos incluir fue una lista de definiciones. Después de todo, si no se puede definir un concepto, difícilmente se podrá discutir acerca de él. La primera palabra de la lista que había que definir era calidad. Eso ocurrió hace seis meses y es ahora que hemos pasado a la segunda palabra...*

*Wilson continuó. "La definición acostumbrada no se me hacía clara. Definir la calidad como "características deseables", "evaluación subjetiva", y otras frases por el estilo no me parecía correcto. Después de todo, yo no deseaba ser conocido como gerente de características*

*deseables...*

*Revisamos algunas de las definiciones modernas. "Adecuación al uso" suena bien, y de hecho tiene mucho significado, en particular cuando se habla acerca del concepto de diseño de un producto. Si ustedes piensan por ejemplo, en un tostador, "adecuación al uso", trae de inmediato muchas ideas a la cabeza. Se necesitan asas y conexiones que no se rompan, aun cuando sean usadas incorrectamente, un brillo que perdure, y resistencias que hagan su trabajo en el tiempo correcto. Es un concepto valioso. (Crosby, 1989:41)*

Si bien, la expectativa de los clientes está a la orden del día en cuanto a la calidad se refiere, es importante tener en cuenta que no son ellos, los que determinan la calidad del producto, sino quienes la pueden verificar o no; en este caso, verificar y determinar son dos conceptos distintos. Quienes están en contacto con el producto, desde cuando es un conjunto de partes disgregadas hasta su ensamblaje final, tienen la misión de determinar la calidad. El asunto relevante es que no siempre lo hacen; y por ello, hablamos de crisis empresarial o educativa.

Parece ser que todos los esfuerzos se destinan a obtener resultados, sin importar los procesos mismos (Covey, 2003). Si se centra la calidad en el resultado, éste no garantiza que los errores encontrados se puedan corregir, porque sería demasiado tarde, lo cual exigiría un oneroso sistema de quejas y reclamos (Peter, 1968:10 ). Del mismo modo, lo piensa Edwards Deming (1989), en el principio número once, que expresa la inconveniencia de la gestión por números. Pero si se piensa en la calidad, como un plan estratégico, que hace parte integrante del proceso mismo, se pueden detectar posibles problemas en el camino y en el momento preciso, que redundaría en beneficio del resultado. Aunque esto aún no sería suficiente, si no responde previamente a un planeamiento de prevención de errores. (Crosby, 1989:32). Porque como dice Deming (1989), no se puede seguir aceptando en la producción que los errores del producto sean algo normal. En el fondo, se piensa en un concepto de calidad, como un camino a recorrer; es decir, la calidad previamente planeada, la calidad en sentido preventivo, en la cual el resultado sea secundario con respecto al proceso de elaboración y primario con respecto a la satisfacción de los consumidores; o dicho en otros términos: la consecución de un resultado de excelente calidad, depende de un modelo de proceso, que se rige por un plan que calcula con anticipación los posibles errores y los resuelve, antes de iniciar la producción (Crosby, 1989).

Esta concepción es esencial cuando se trata de pensar la calidad educativa, que tiene sus rasgos distintivos con respecto a la calidad, en el proceso productivo de una mercancía. Porque concebir la calidad como un proceso desde el principio al fin, garantiza un resultado de excelencia. Ahora bien, Delors (1996:16) presenta este concepto como la educación a lo largo de la vida, concepto que ya había sido pensado en las teorías clásicas de la política y de la guerra, mucho tiempo antes de ser un concepto económico.

La afirmación, según la cual hay un lenguaje militar en las teorías de la calidad y del mejoramiento continuo, se encuentra en Alzate & Rivera (2012), y Trae a la memoria "El Príncipe" de Nicolás Maquiavelo. "El Príncipe" plantea la idea fundamental, que puede ser traducido al lenguaje del mejoramiento continuo y la idea subyacente de calidad, porque analiza la relación de mutua dependencia que hay entre los objetivos que se propone una empresa y los medios que se usan para conseguirlos, si bien la expresión de Maquiavelo es: "El fin justifica los medios" (p.12), que ha sido muy discutida en la teoría política, se refiere a la justificación que tienen los fines políticos de poder y dominación, en que los fines contrastan con el uso de medios atroces que se empleen para conseguirlos; sin embargo, la interpretación puede realizarse en sentido inverso, siguiendo la idea de Herрман Bussebaum, quien había dicho: "Cum finis est licitus, etiam media sunt licita", que significa: cuando los fines son lícitos, también lo son los medios (Bussebaum, 1645), significando que debe haber entre los medios y los objetivos coherencia de esencia, una línea vinculante de excelencia. Esta idea consiente comprender mejor la cuestión de la calidad, de acuerdo al significado empleado por Crosby (1998), porque si los medios están a la altura de los fines que se proponen, todo el circuito productivo se encuentra armónico y no sólo una parte de él. Si sólo una parte está en orden, significa que nada está en equilibrio, expresa Stephen R. Covey los dice (2003), a partir de la siguiente fábula:

*Esopo cuenta que un pobre granjero descubrió un día que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro. Primero pensó que debía tratarse de algún tipo de fraude. Pero cuando iba a deshacerse del huevo, lo pensó por segunda vez, y se lo llevó para comprobar su valor.*

*¡El huevo era de oro puro! El granjero no podía creer en su buena suerte. Más incrédulo aún se sintió al repetirse la experiencia. Día tras día, se despertaba y corría hacia su*

*gallina para encontrar otro huevo de oro. Llegó a ser fabulosamente rico; todo parecía demasiado bonito como para que fuera cierto.*

*Pero, junto con su creciente riqueza llegaron la impaciencia y la codicia. Incapaz de esperar día tras día los huevos de oro, el granjero decidió matar a la gallina para obtenerlos todos de una vez. Pero al abrir el ave, la encontró vacía. Allí no había huevos de oro, y ya no habría modo de conseguir ninguno más. El granjero había matado a la gallina que los producía (32).*

Para explicar que los dos elementos que intervienen en la calidad son lo producido P y las formas y medios usados para producir CP: P/CP:

*“ Sugiero que en esa fábula hay una ley natural, un principio: la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero, como muestra el relato, la verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce (los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir (la gallina), (Covey, 2003:34).*

Que exista la necesidad de plantearse el problema del mejoramiento continuo, se debe a que generalmente se obra arbitrariamente, porque para obtener ciertos fines, no nos importan los medios a través de los cuales se consiguen; el problema es, qué tipos de fines se propone una empresa, porque perfectamente se puede plantear vender en gran cantidad, sin importar la calidad, (Covey, 2003), como ocurre en la gestión por resultados, en donde no importan mucho los procesos, tanto como el objetivo de vender, que trae consigo el engaño a los clientes y representa el incremento desmesurado de los costos (Crosby, 1998: 67).

Cuando se piensa en los dos elementos P y CP; es decir, producto y proceso productivo, hablamos de calidad y excelencia; esto es, en términos de Stephen R. Covey: Eficacia, que es distinta de la eficiencia, en la que se persigue la producción a gran escala, sin importar más que la ganancia; o en su defecto, la eficiencia es un asunto administrativo, que se plantea la cuestión de cómo hacer las cosas, pero la eficacia pretende un asunto nuevo, propio del liderazgo: Cómo hacer las cosas correctamente (Covey, 2003:61).

Otro sector de analistas, acentúa en el precio la significación de la calidad, pues se tiene la creencia, justificada o no, que las cosas que son de buena calidad, tienden a costar más y los clientes pueden pagar el alto costo por esta creencia, pues suponen que recibirán a

cambio un buen producto. Aunque la apetencia puede deberse a muchas circunstancias personales y el precio no garantizar que el proceso productivo sea de calidad. Entre los más representativos sostenedores de esta noción, están: Drucker, Horovitz y Mazarrasa citados por Mestaza (1997:12).

Según estas versiones, no se trata tanto de las cualidades intrínsecas de los productos, los que expresan la calidad, ni el proceso productivo; sino, de lo que el cliente cree obtener del producto y por lo cual, paga un alto precio. De aquí se desprende una pregunta: ¿En realidad lo que tiene el producto internamente y que lo hace útil, no es también aquello que el cliente recibe? Sí. Pero esto no interesa al consumidor en algunas circunstancias, porque la subjetividad del cliente, no está configurada, necesariamente, en concordancia con la utilidad del objeto. ¿Cómo sabemos si existe esta concordancia, cuando el consumidor puede estar guiado por una excelente campaña mediática, que lo hace desear apariencias o ilusiones y pagar altos precios por ellas? La percepción de la calidad por el precio, puede equivocar al comprador, pues hay un elemento subjetivo que prima sobre las condiciones objetivas de producción, que no se pueden dejar a un lado y es la idiosincrasia del cliente.

Somos dependientes del espejo social decía Stepehn Covey (2003:89), y para tener una clara visión de lo que es correcto, debemos cambiar el paradigma hacia la independencia y autonomía; no obstante, hay una percepción del cliente, equivocada o no, en la que establece una relación directamente proporcional entre el precio y la calidad. En este sentido, la opinión del cliente puede estar sobrevalorando las cualidades de los objetos que compra, de acuerdo al sobre precio que paga.

Parecería que la visión del cliente sobre el objeto útil fuese lo objetivo, como entiende decirlo Josefa Garcia Mestaza (1997:9), pero se trata de una percepción del cliente, de su subjetividad como consumidor y esto no escapa a las interferencias de la publicidad: ¿En qué medida la percepción del costo que tiene el cliente, se corresponde con la excelencia de la compra? En la medida en que el cliente sea una persona culta, lo que sucede a menudo cuando se trata de un comprador de herramientas para su taller, pero esto no ocurre para la gran mayoría de las personas, para quienes el punto de vista, porque se trata de una visión,

puede haber sido manipulada, haciendo aparecer que aquello que es más costoso es lo mejor, de tal modo que el cliente podría estar comprando un objeto, que por su costo es en apariencia mejor; más no en la realidad.

Aquí estamos ante un problema de carácter epistemológico, porque se trata del conocimiento real o de la apariencia de lo real (Platón, 1989). No se puede asegurar que el cliente conozca a ciencia cierta la naturaleza del producto, incluso se tendería a pensar que no, que está mediado por una información que se inclina al engaño, por eso Stepehn R. Covey (2003), expresa: "Si la única visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (del actual paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean), la concepción que tengamos de nosotros será como la imagen reflejada en los espejos deformantes de los parques de atracciones" (P. 40). Por lo cual, en los procesos productivos, se hace urgente, como dice Deming (1989), un cambio en la filosofía en la forma como se dirige una empresa, en una nueva era económica en la que los directivos, deben asumir la responsabilidad de estos cambios (p. 22). Difícilmente se podrían agrupar a Crosby, Deming y Covey en aquel grupo, porque para ellos, se trata del proceso mismo y de sus etapas, en las cuales debe haber proceso de calidad, bajo ciertos criterios determinados, que son los requisitos preestablecidos, conforme a los cuáles se debe producir un objeto. (Crosby, 1989:44).

Cuando se hace referencia a lo subjetivo, habría que distinguir varias cosas; en primer lugar, lo subjetivo desde el punto de vista del objeto, se refiere a las cualidades intrínsecas de éste; en segundo lugar, cuando se dice, subjetivo desde el punto de vista del productor: se refiere a la visión o a la proyección que hacen los productores sobre el producto que se va a realizar: el fin en mente con el que debería comenzar todo proceso, si los productores han asumido un cambio de paradigma, como expresa Covey (2003), en el siguiente pasaje: "Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adonde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta" (P. 60).

En este caso, el productor, entendiendo éste como el conjunto que parte de los

propietarios, los ejecutivos, los directivos y los trabajadores, deben tener clara la visión sobre lo que quieren, el convencimiento y el deseo de hacer las cosas bien; pero sobre todo, de hacer las cosas correctamente. Porque se puede desear hacer las cosas, pero se debe saberlas hacer (Crosby, 1989:15). En tercer lugar, cuando se trata del punto de vista del cliente, entran a jugar un papel importante los gustos, los deseos, las preocupaciones, las necesidades y las condiciones económicas; por tanto, el juicio del consumidor es subjetivo y dependiente de circunstancias externas (Covey, 2003:40).

Ahora bien, cuando se trata de las condiciones reales de la producción; es decir, de las materias primas óptimas, los mejores instrumentos productivos, un adecuado medio de trabajo, sumados a un excelente y capacitado talento humano, se refieren a lo objetivo en el sentido de la existencia de las mejores condiciones reales para la producción, que es a lo que Crosby denomina (1998:12), en última instancia, calidad.

En resumen, referido a la visión humana, tanto del productor como del comprador, la calidad estaría definida por la perspectiva de uno y otro, caso en el cual prima lo subjetivo ante lo objetivo, y una cosa sería en ambos casos, si la visión es dependiente o independiente; referido al producto mismo, a sus especificaciones, cualidades y propiedades, se trata de lo subjetivo del producto, que de todas maneras depende de las condiciones objetivas de producción: un objeto no posee cualidades intrínsecas favorables a la plena satisfacción de los consumidores, si el proceso productivo no es excelente; es decir, un producto tiene propiedades y cualidades vitales útiles, cuando las condiciones de la producción son las mejores. Referido a las condiciones generales y particulares de la producción y al proceso productivo mismo, hablamos ya de lo objetivo en términos de realidades verificables y medibles (Crosby, 1989), tanto por los supervisores, los productores y sobre todo por los clientes, independiente de sus creencias.

¿Qué determina la realización plena y cabal de la calidad? Los procesos de verificación del cumplimiento de las especificaciones o estándares en cada paso del desarrollo, que se habían planeado de antemano, en el que se calcularon los probables errores y deficiencias, que podrían haberse presentado, con base en la supresión -al máximo- de errores de la

producción, anticipando y previniendo todas las circunstancias (Crosby, 1998:213).

El objeto que se obtiene es de alta calidad, independiente de la opinión de los consumidores, porque hay un proceso que se puede verificar en la realidad en cada momento de su avance, tanto por los trabajadores, los supervisores, como por los clientes, con el uso y la satisfacción de sus necesidades, que es el criterio de valoración más eficaz que existe: " Finalmente, recuerde que la realidad es el criterio supremo. Una cosa es contemplar al director de planeación instituyendo un nuevo procedimiento de reservación para hoteles. Otra cosa es ser testigo de cómo los que hacen las reservaciones llevan a cabo el procedimiento" (Crosby, 1998:69).

De acuerdo con lo anterior, en realidad, para pensar la calidad, no obstante los diversos enfoques existentes, se tendría que pensar decididamente en las condiciones de elaboración, en las materias primas usadas, que sean las más apropiadas según el producto que se requiere, concordante con el diseño establecido, previo al proceso mismo de elaboración, a las herramientas utilizadas en el proceso productivo, al personal que trabaja en la elaboración de los productos y a los resultados obtenidos, cuyo engranaje depende de un líder que logra combinar armónicamente las partes en un todo; es decir, al planeamiento integral del emprendimiento, único camino de la aceptación plena de los clientes, pues sólo una realización cabal de un objeto de calidad, porta consigo la satisfacción a plenitud del consumidor, porque de antemano hay un proceso realizado a plenitud del deseo, el ideal y la rectitud de los productores: "¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante" (Covey, 2003:163).

¿Cómo podría llegarse a tal grado de excelencia en la producción? La respuesta se encuentra en los análisis de Stephen R. Covey (2003:164), porque la calidad es un asunto que se debe plantear en términos de integridad humana. Ningún proceso productivo, ninguna empresa, ninguna acción puede llegar a la excelencia, sin la unificación de las fuerzas mentales y físicas de gente altamente efectiva. Y esto abarca todo el conjunto,

desde la consecución de las materias primas, hasta la finalización del proceso y quienes intervienen en la producción, todos deben estar al margen de cualquier tipo de corrupción social, como lo evidencia Covey (2003), del siguiente modo:

*“Como ha enseñado Cari Rogers, «Lo más personal es lo más general». Cuanto más auténtico se vuelve uno, cuanto más auténtico es en su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo, tanto más las personas pueden relacionarse con esa expresión, y a su vez se sienten más seguras para expresarse. Esa expresión se vierte sobre el espíritu de la otra persona, y se produce una auténtica empatía creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha” (P. 164).*

De acuerdo con los cinco enfoques que traza Mestaza en su artículo Calidad Total (1997): el trascendente, basado en el producto; en el usuario; en la fabricación; en el valor del producto; todos pueden pensarse en forma unificada e integrada, porque tanto las condiciones objetivas de la producción, la experiencia inmediata y acumulada en la producción de bienes y servicios, como las necesidades de los usuarios que han motivado la producción, entrañan la certeza de la excelencia: todos los elementos ensamblan el concepto de calidad. Por esa misma razón, Crosby (1998) dice: “Ensamblar, pensó Charlie Gordon, es tan sólo hacer cosas grandes con cosas pequeñas” p.80.

Aferrarse a los diversos enfoques, y tomar partido por uno de ellos, puede llevar a establecer divisiones inexistentes en la realidad de la producción de calidad. Si a cada enfoque le correspondiese una práctica determinada, habría un relativismo operativo, pero la calidad misma exige que las distintas perspectivas deban ser unificadas en un sólo proceso. Aquí no tiene sentido casarse con un enfoque, sino analizar las condiciones en que se pueda unificar lo diverso, que es también un problema epistemológico, porque en la operatividad, la Ciencia busca unificar lo caótico y dispar (Platón, 2000:); por lo cual, los principios básicos del mejoramiento continuo en una empresa o en una institución educativa, deben ser la claridad de la visión y la misión, respaldadas por un único enfoque, elegido colectivamente, para que no exista sincretismo ni anarquía en la acción. Pero no habría avance alguno, si las personas integrantes, no participan todas, en la responsabilidad compartida. Queda claro, que el resultado es visible al final, pero entraña todo el proceso; o dicho en otros términos, cualquiera sea el resultado de alta o baja calidad, expresa lo que

fue su proceso de producción, la naturaleza moral y cultural, de las personas que intervinieron en él (Covey, 2003).

## **2. La Calidad en la Educación o la Excelencia Educativa.**

Al desentrañar los fundamentos del proceso de mejoramiento continuo, se ha llegado en la indagación al establecimiento de un orden epistemológico e histórico, que se puede exponer así: en primer lugar, la organización tiene su punto de partida en la filosofía personal oriental (Lao Set); en segundo lugar, la organización se desarrollo como elemento vital en la guerra (Sunt Zu); en tercer lugar, los análisis de las organizaciones se centraron en la política y el Estado (Platón y Maquivelo); en cuarto lugar, la reflexión organizativa fue asumida por la economía en la administración de las empresas; y por último, se evidencia la necesidad que la organización dinámica, sea un factor dominante en la educación.

La dos cuestiones relevantes que subyacen a la teoría organizacional son: como hacer las cosas mejor sobre la base de hacerlas del modo correcto. En los distintos enfoques de calidad, que se ha podido leer y comparar, la mayoría de ellos se centran en alguno de los componentes del proceso, como hemos visto: el consumidor, el productor o el proceso. Se ha llegado a la conclusión que los tres elementos hacen parte del proceso como una unidad. Pero aún hay un factor que es determinante, señalada en el capítulo anterior, que consiste en el crecimiento espiritual de quienes dirigen y realizan el proceso (Covey, 2003). No hay excelencia o calidad, si las personas comprometidas no tienen una salud moral que haya moldeado su carácter con templanza e integridad (MORRIS, WILLCOCKS & KNASEL, 1996:3).

Las teorías administrativas, organizativas y gerenciales, tienen un núcleo común, a pesar de las diferencias de enfoque que existen actualmente. En el presente trabajo, el análisis se centra en el núcleo común del que provienen y no en la diversidad de perspectivas existentes. Importa establecer lineamientos comunes y éstos se pueden lograr a partir del

origen común que tienen todas las teorías y prácticas organizativas. La cuestión está en la creencia de que la educación es un campo tan especial y diferenciado, que no puede contagiarse del campo económico.

Así como Stephen Richards Covey, se planteó un día que hay principios universales que fundamentan las acciones humanas, podemos decir que hay también invariantes organizacionales, que deben cumplirse para todo tipo de asociación, que tenga por fin hacer las cosas bien y correctamente. Lo educativo no puede escapar a estas consideraciones, ni ninguna empresa que sustente su existencia en el desarrollo humano (Delors, 1996:17).

Si se hace un análisis detenido de las fuentes mencionadas de las que emanan los principios organizativos, tienen coincidencias en los siguientes aspectos: Sabiduría, Capacidad y Deseo. Desde Lao Se, Sun Tzu, Platón, Maquiavelo, como para los actuales pensadores sobre la calidad empresarial, estos tres factores son analizados concienzudamente. Y deben ser parte de todo plan que tenga que ver con la educación. Por una razón fundamental: la educación hace parte de la vida, como la economía, la política, la religión y la filosofía.

Se puede distinguir, que la calidad en una empresa es entendida como valor, y que en la educación se puede entender como excelencia humana; pero en realidad, tanto en una empresa como en la educación, si no existe nobleza humana no puede haber un producto de excelencia. Como también, incluso en la guerra, como lo dice Sun Tzu: "Excelencia es someter al enemigo sin libar batalla alguna" (2013:212).

Todo proceso depende del talento y la grandeza de las personas que lo realicen (Covey, 2003: 162). Si bien, en la educación hablamos del proceso que conduce a los estudiantes a su mejoramiento como personas, hacia el alcance de la felicidad y el buen vivir (DRAE, 2001). En la producción de las cosas, en fin último sería el mismo: satisfacción plena de necesidades vitales de las personas. Si se refiere a los fines propuestos, no hay ninguna diferencia.

Por tanto, podemos decir que, referido a la vida humana, la calidad es la búsqueda de la excelencia, en la que se reúnen ciertas cualidades o propiedades intrínsecas del individuo humano, que conllevan a un perfeccionamiento de la vida individual y colectiva de la humanidad. Esta acepción del término calidad se vincula directamente con la educación; y no sólo, se relaciona también, con la gerencia y el desarrollo social y humano.

¿Qué significa buen vivir y felicidad humana? Esta pregunta debe ser abordada en el terreno educativo, porque si la vida sigue su curso espontáneo a merced de la ambición o la codicia humanas, que han generado los desastres socio políticos actuales, sobre esta base móvil y fluctuante, no podríamos hablar de desarrollo humano (Covey, 2003:40).

Pero ¿Qué puede significar vivir bien? En la respuesta a esta pregunta, se encuentran en toda su magnitud, los conceptos que subyacen a la excelencia humana. Y aquí no se puede hacer diferencias en el tipo de asociación u empresa de que se trate. Stephen R. Covey, piensa el problema organizativo, como un proceso de crecimiento espiritual, mental, corporal, emocional y social. Este pensador, considera que todo crecimiento social inicia por cada individuo, de adentro hacia fuera. Y las conquistas personales tienen implicaciones sociales. Este principio, por ejemplo, no se puede usar privativamente para una industria. Es un precepto que acoge también y con gran fuerza a la educación.

Cuando se habla de la calidad y excelencia, de una cosa o de un ser humano, estamos refiriéndonos a aquellas dotes que poseen intrínsecamente y que hacen que el mundo sea más perfecto y mejor; tanto si se trata de la industria cuya obra es la producción; como para la educación cuya obra es el saber. Ambos efectos, nacen de un delicado proceso, sustentado en condiciones de dignidad, sin las cuáles es imposible que emerge la excelencia.

Aquí volvemos a la expresión citada de Herрман Bussebaum (1645): Los medios deben estar a la altura de los fines propuestos. En la unidad P/CP se debe pensar que quienes desarrollan el proceso deben pasar de la dependencia cotidiana, a la independencia consciente (Covey, 2003), o como lo dice Crosby (1989), el paso de la incertidumbre a la

certeza, como un acto de transformación individual. Sun Tzu, en su libro "El Arte de la Guerra", expresa que: "Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de mil batallas" (ZU, 2012:24). Porque el primer elemento es la transformación personal por la sabiduría.

De la transformación personal, del cambio de los paradigmas habituales, de la asunción de una responsabilidad por la vida, realizando una ruptura con el modo cómo las circunstancias y otras personas actúan sobre uno (Covey, 2003:45), surge la primera posibilidad del liderazgo y la organización. Si la vida cotidiana de un individuo humano, está regida por las circunstancias, naturalmente esta persona no tiene independencia para decidir qué hacer y qué no, pero la decisión por el saber, es una decisión por la libertad individual y por la participación activa en la vida. A esto es a lo que Covey (2003), llama ser proactivo: "Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan" (P. 43).

De ahí se desprenden otros principios organizativos que tiene que ver, con lo que Covey llama, la victoria privada (Covey, 2003), o el perfeccionamiento interior de las personas, tales como: la virtud, la autoconsciencia, la autodisciplina, el poder de la comunicación, el valor moral y la interdependencia. Conceptos clave, cuando se piensa en la dirección de una empresa educativa, por la necesidad de un cambio en las formas administrativas, las prácticas escolásticas de los docentes (Delors,1996:13), el autoritarismo de los directivos y la infraestructura de las mismas instituciones educativas. Principios que no se pueden desarrollar sólo en el estrecho marco de la educación formal, sino en el curso de toda la vida (Delors, 1996), en este sentido, habla también Celestine Freinet (1972), cuando expresa una: "Reorganización sobre la base del trabajo en la escuela, de la vida y de la educación del niño en la familia", a lo largo de toda su vida (P.48).

En la educación no sobra el principio de la virtud. Pues se trata de que los niños en los tres ámbitos de su vida: la familia, el tiempo libre y la escuela, puedan desarrollarse en los

cuatro pilares básicos de la educación de la que habla Delors (1996), aprender a: conocer, hacer, vivir juntos y ser. Principios que proceden directamente de las reflexiones de Stephen Covey (2003), cuando habla de la sabiduría, la integridad, la comprensión y la sinergia. ¿Cómo no se van a introducir estos principios en la educación, donde se requiere un cambio sustancial en las relaciones que hoy no llegan a una comprensión, que genere unidad entre los diversos estamentos que la componen?

Es necesaria una renovación de la educación, para que la escuela no sea un ente independiente de la vida, para que haya unidad en el ser, se hace necesario que las circunstancias en las que vive la niñez y la juventud estén unificadas, pero no se consigue nada si siguen subsistiendo las separaciones entre la vida económica, la vida escolar, la vida familiar y la vida del tiempo libre de los infantes y jóvenes a la deriva. De ahí que Freinet (1972) exprese: "Esta separación de la vida en dos zonas opuestas, una que exige esfuerzos, sacrificios y sufrimientos, otra toda excitación y placer, contribuye a crear el desequilibrio que padecemos (P. 29).

¿Cómo no pensar que en la educación no sea esencial la consideración de Covey (2003), sobre la transformación individual y social, como fundamento de la calidad en los procesos productivos y humanos? Dice Sun Tzu (2012): "El general es el baluarte del estado. Si su sustento es por completo sólida, el país será poderoso; si presenta fisuras, será indudablemente débil" (P. 23).

Una reorganización de la educación escolar, implica el mejoramiento de la ambientación laboral, de los recursos físicos, humanos, del funcionamiento, la inversión educativa (Delors, 1996), de los planes y programas; pero sobre todo, se requiere un ser humano nuevo, en la que se establezcan relaciones horizontales entre los padres e hijos; entre los alumnos; entre los alumnos y los profesores. Hoy el autoritarismo no puede seguir siendo el supuesto de las relaciones entre adultos, niños y jóvenes. "El autoritarismo de los padres no tiene ninguna base en los procesos actuales de la vida en común y solamente suscita la oposición y el enfado" (Freinet 1972:13).

Stephen Richards Covey (2003), plantea un cambio en la forma en que nos relacionamos, a partir del principio: Comprender antes de ser comprendido. Noción que puede ser aplicada a lo educativo en busca del mejoramiento, pues las relaciones jerárquicas deben dar paso a relaciones entre iguales, en cuya comunicación pueda haber sinceridad y responsabilidad, esto lo expresa Freinet (1972), del siguiente modo: "Mientras no sean normales las relaciones entre adultos y niños, mientras haya alguien que mande soberanamente y alguien que deba obedecer, puede haber un reglamento e incluso un orden aparente y un silencio, pero no se habrá alcanzado la disciplina (P. 57).

El concepto mismo de educación incluye estos principios, si se observa lo que dice el diccionario acerca de la educación, se puede apreciar esta situación más claramente: El primer significado que aparece, es el siguiente: "1. Tr. Dirigir, encaminar, adoctrinar." Conforme con el acto de educar, esta acción se puede interpretar como una maniobra que busca el direccionamiento, el encausamiento de ciertas energías físicas, intelectuales y morales, que le dan fundamento a las prácticas educativas, para que no se realicen ciega ni espontáneamente, sino conforme a una base científica.

Lo que se complementa con la otra significación expresada en el DRAE (2001): "2. Tr. Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ..." Este segundo significado, clarifica la acción educativa: ¿Hacia dónde se dirige y se encamina? A desarrollar facultades intelectuales y morales, e incluiría físicas y sentimentales, o siguiendo las enseñanzas de las inteligencias múltiples, la completitud del ser humano.

El tercer significado, explica que este direccionamiento y desarrollo, se realiza con arreglo a un fin determinado (DRAE:2001). Estas definiciones afirman el sentido de la educación, porque señalan que la educación tiene como fines el aprender a conocer y aprender a hacer, dado que expresan, que quien conoce, no sólo lo hace teóricamente; además, que quién ha aprendido a conocer, también tiene la competencia o la capacidad de enfrentar las situaciones o problemas que se le presenten, no sólo es capaz de actuar y resolver individualmente, sino colectivamente, que incluye el aprender a vivir juntos y a ser

(Delors, 1996:14).

¿Cómo es posible hacer las cosas bien y correctamente? No hay otro modo que sabiendo con ciencia qué es lo que se va a realizar y teniendo el carácter para hacerlo, según Stephen Covey (2003), esto recuerda un viejo refrán que dice: "Si Usted no sabe para dónde va, puede estar seguro de llegar a cualquier parte, menos a su destino". Crosby señala la importancia de conocer (1998), por ello insiste en la necesidad de formar; y es además, de ser consciente de las dificultades que reviste el proceso de convencimiento.

Crosby (1989), plantea un pensamiento radical, en el mejor sentido del término, pues se basa en un programa implementado por él, conducente a la obtención de una empresa en la que la elaboración de los productos y el proceso mismo, obtenga la perfección que lleve a cero errores, pero esto no puede ser posible sin que se integren a la elaboración, a la planeación de acuerdo a principios de conocimiento, quienes participan en la empresa. ¿Qué significado tiene esta expresión? Proponerse el alcance máximo al que un ser humano pueda llegar, como objetivo último al que hay que propender, creando las condiciones para impulsar la labor diaria hacia la conquista de ese altísimo fin, pero fundamentados en la participación de las decisiones, para que se pueda crear en cada uno la responsabilidad del proceso mismo, como dice Covey (2003), nadie se responsabiliza de aquello en lo que no participa. La participación que tanto falta en la escuela, porque hay un soberano que lo hace todo por todos: o el docente o el rector.

En ese aspecto se puede evidenciar la indisoluble unidad entre la búsqueda de la calidad, el saber y la dirección. La calidad no puede ser otra cosa que el significado propio de la educación: el saber que conoce, que realiza, que participa, que coopera y en cuya unidad se es. Únicamente quien no sabe, no saber hacer, y quien no sabe no puede llegar a la excelencia de su ser. En este sentido, hay una doble relación, que se podría enunciar así: si se toma como punto de referencia la dirección educativa, quienes lideran los cambios educativos, deben realizar una transformación en su pensamiento y en sus hábitos, como lo expresa Covey (2003), esta transformación espiritual, emocional y práctica, se expresa al exterior de acuerdo a un nuevo carácter y una nueva práctica escolar, que no se reduce a la

educación institucional. En segundo lugar, si se toma como punto de referencia los padres de familia, la dirección comienza con un proceso de convencimiento (Crosby, 1989), de entendimiento y comprensión sobre la necesidad de los cambios necesarios y correctos para la escuela actual. Ahora bien, si se toma la perspectiva de los alumnos, la dirección inicia con un proceso de participación coherente, para que pueda traducirse en comprensión, aceptación y alegría por el aprendizaje. Porque solamente cuando se entiende que los cambios son de adentro hacia fuera (Covey, 2003), puede iniciarse un proceso de transformación vital.

En el caso de los alumnos, jóvenes, niños y niñas, tanto en la familia, como en su vida social, el interés que viene del exterior, no implica nada a su propia naturaleza, porque como dice Freinet (1972): "Es sólo la capa la que está bordada y floreada para causar impresión. La ilusión dura muy poco. Cuando el niño llega un día al fondo, su desánimo es todavía mayor... Es el interés por lo de dentro lo que habría que encontrar"(P. 26). Confirmando en lo educativo, lo que Covey señala para la industria.

Es al mismo tiempo un principio educativo de potenciación constante del actuar y del pensar en un continuo intercambio (MEN, 2001). Este principio establece una política o una guía para la acción, que implica un compromiso de todos los funcionarios vinculados, con la progresión hacia el mejoramiento continuo de la calidad. (MEN, Guía 5, p. 8), o mejor como lo plantea Covey (2003: 30), como un continuum de maduración.

Lo que induce a pensar, en una determinación más del concepto de calidad, complementario al expuesto anteriormente: *la calidad es un ideal al que debemos propender, al cual se llega paso a paso, siempre que no estemos conformes con lo hecho en cada momento* (Crosby1998:50). ¿Qué significa ideal al que hay que propender? No otra cosa que el saber mismo y la realización del saber en la práctica diaria, pero también, significa la asunción consciente de un compromiso por la transformación permanente de sí mismo, sin la cual no hay posibilidad de crecimiento productivo ni educativo; es decir, social y humano.

Esta definición complementaria, condiciona la responsabilidad compartida por todos los integrantes de una empresa, y cuando se dice todos, involucra desde los más altos directivos, como también a aquellas personas que desempeñan las labores de servicios, aunque sean aquellas labores que, por un abusivo lenguaje, denominamos menos importantes. Se conocen instituciones educativas en las que las desigualdades sociales están tan bien definidas que nunca hay trato entre los diversos estamentos de trabajadores, ni que decir de la conexión maestros alumnos, que parece ser más la relación de enemigos. La cuestión es que no es posible la excelencia educativa sin que estas relaciones se transformen (Delors,1996:26), en la consciencia de la instauración de relaciones cooperante, porque es necesario entender el carácter de esta responsabilidad, pues no se trata del mandato que indica o la orden impartida que obliga, sino la autoresponsabilidad que nace del conocimiento que se tiene sobre lo que se sabe, que hay que hacer.

Este significado de calidad, con fundamento en el saber, conlleva necesariamente a la *prevención*, a la anticipación del proceso, para no dejar al azar las circunstancias productivas, que permitan prever todas las variables posibles que puedan, de no determinarse, que de no calcularse conlleva a errores fatales (notese el lenguaje matemático usado):

*“El mundo entero parecía estar convencido de que la prevención, -por lo menos a gran escala- era muy deseable pero por completo inalcanzable e impráctica. Siempre se le hacía alusión como una especie de sueño al estilo de las perdidas minas de diamante del Rey Salomón. He tenido largas y serias conversaciones con personas sinceras y convencidas de que no hay forma de obtener calidad a través de la prevención (Crosby, 1989: 12).*

La prevención es una condición previa y una consecuencia de la calidad. Como condición previa exige la anticipación, pero es posible prever cuando se conoce de antemano. Porque para crear un mundo mejor, se necesita anticipación racional del proceso, cálculo máximo para no errar, por acciones espontáneas y para reducir los costos económicos y humanos, asegurando un futuro loable y de bienestar espiritual para la humanidad. Los errores conducen al despilfarro, a las guerras, a la pobreza, a la marginación social, a la discriminación racial, por administraciones erráticas e impotentes, es decir por organizaciones que no basan su desarrollo en el saber, por sociedades que no

son de conocimiento. Se trata prevenir justamente un futuro que reproduzca un presente incierto y empeinado en la destrucción total de la humanidad. (Delors, 2004: 12)

### **3. Fuerzas Reactivas y la Calidad.**

Hay fuerza reactivas que preservan ciertos hábitos en el manejo de las cosas, un anquilosamiento en prácticas administrativas tradicionales, no acordes con las necesidades gerenciales actuales, ni correspondientes a las necesidades de la humanidad hoy, costumbres que se expresan en dichos comunes y antediluvianos, del siguiente modo: "los seres humanos son así, y nada los puede cambiar", como asegurando la aparente imposibilidad de cambiar y de mejorar, acentuando conforme a los hábitos y costumbres que se heredan por tradición, imposibilitando cualquier variación. Por tanto, se hace necesario poder explicar, a los integrantes de un equipo, que en todas las acciones de la empresa o la institución, deben buscar la excelente participación humana y esto entraña la formación educativa a todo nivel de la producción.

Ahora bien, entendemos aquí el hábito en el sentido que lo propone Stephen Covey en su libro: "Gente Altamente Efectiva" (2003: p.26), y en su sentido usual, como "...práctica muy usada y repetida que ha adquirido fuerza de precepto". (Océano, 1996: 269). Covey propone el establecimiento de nuevos hábitos, pero para ello es importante que ocurra un cambio de paradigma, necesario para el crecimiento, citando a Tomas s. Kuhn, Covey (2003) dice: "Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico, aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas" (p.19). Cita de Kuhn que reproduce el pensamiento de Gastón Bachelard, cuando expresa que el conocimiento avanza contra un conocimiento anterior (Bachelard, 2001:15). Del mismo parecer, yendo hacia las fuentes de la teoría del cambio de paradigma, es Platón (1998), quien en el Teeteto explica que la única posibilidad de pensamientos nuevos, consiste en someterse a una catarsis mental sobre las opiniones adquiridas (P. 189).

Ahora bien, según Crosby, es difícil comenzar: ¿Por dónde empezar? Inicialmente tener

claro que es posible alcanzar la calidad, no obstante las costumbres y el mal hábito de hacer las cosas por hacerlas, sin convicción, simplemente porque siempre se las ha hecho así, aunque sea ese modo de hacer ineficiente y complicado, como por ejemplo, realizar trabajos independientemente, sin contar con los demás compañeros, sin hacer alianzas con equipos, que puedan coadyuvar al mejoramiento colectivo. Se hace necesario, involucrar a todos los miembros integrantes de la producción en una idea común, en el saber, en el aprender a hacer colectivamente, que implica que las relaciones sociales e interpersonales se establezcan según un principio de sabiduría, y cuya unidad sea el entendimiento o la comprensión de lo que se hace, cuyo precepto, vincula la realización personal como una parte del todo.

Para la tarea de explicar al grupo de compañeros y hacer comprender que el principio es de suma importancia Crosby (1998), para lograr la unificación de las ideas de los talentos humanos y por supuesto de sus prácticas, requiere que las personas pasen de la competencia a la comunicación sinérgica, en la cual el respeto por aquello que dice el otro, es un asunto de vital importancia, como lo expresa Covey (2003) en el siguiente pasaje: Sinergizan. Se comunican en ambas direcciones hasta que aparece una solución con la que ambos se sienten bien, y que es mejor que cualquiera de las propuestas originales. Es mejor que la transacción. Es una solución sinérgica que genera P y CP. (P. 168).

No se puede llegar a la alta calidad, si no participan todos. Y no participan todos si no hay buenas relaciones humanas. Pero la participación de todos queda asegurada si todos comprenden que hay un idea común que hay que realizar, y esa idea común sólo puede surgir del conocimiento claro y distinto de lo que hay que hacer, del saber mismo..

El punto de vista de Stephen Covey, es la calidad desde el punto de vista del fortalecimiento de la formación humana; es la conquista de la excelencia humana como condición de todo proceso productivo; y por tanto, es esencialmente educativo. Covey (1990), define cuatro elementos esenciales de la calidad, ellos son: "a) El desarrollo personal y profesional; b) Liderazgo y relaciones interpersonales; c) La eficacia gerencial y d) la productividad organizacional" (Covey, 1990:345).

Pero aún falta un elemento esencial en esta relación entre la calidad y la educación, es la satisfacción personal por el trabajo que se realiza. Que expresado en los términos educativos se diría es el saber ser. ¿Cómo puede un trabajador sentir el carácter substancial del trabajo; es decir, el sentimiento profundo que el trabajo que realiza expresa en toda su magnitud la potenciación de su persona? En el caso de la educación, Freinet (1972) lo expresa del siguiente modo:

*“El niño fracasa en la escuela. Por desgracia, esos fracasos repercuten en su estado de ánimo hasta tal extremo que los padres, preocupados, no paran de consultar con los psiquiatras el por qué sus hijos siendo inteligentes, no quieren trabajar en clase y adoptan frente a la vida la actitud de seres pasivos e inadaptados.*

*La Escuela debe ir al encuentro de la vida, movilizarla; darle una motivación. Y para eso ha de abandonar las viejas prácticas, por mucha majestad que hayan tenido, y adaptarse al mundo presente y al mundo del futuro (P.12,13).*

Abordada la cuestión personal, desde la formación constante, para afrontar las relaciones personales, la emotividad de las personas y la actividad conjunta, se pueden obtener resultados en el conjunto de los equipos, pues cada una de las partes tiene una mutua interdependencia, porque las fuerzas reactivas de toda empresas nacen y se desarrollan en la persona misma, que si no asume la vida y sus responsabilidades con acciones conscientes, no se podrán resolver los problemas más importantes de la organización social y educativa.

#### **4. La Gerencia, el Liderazgo y la Educación.**

Cuando se habla de administración en la educación, se piensa en un solo sentido: "... por las notas y listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y nuestra energía (Covey, 2003:90). Esto es cierto en cientos de instituciones, que no se salen del marco del plan de estudios como listado de materias y de las tareas basadas en las lecciones dictadas por los docentes. Si bien, a título personal algunos directivos y docentes avanzan a un tipo de administración de segunda generación (Covey, 2003), en donde avanzan en la administración del tiempo programando el tiempo futuro, es difícil pensar que la educación

actualmente pueda llegar a una tercera generación administrativa. Mucho menos a la cuarta generación, que sitúa el papel de la gerencia y el liderazgo actuales, centrado en la sabiduría y en los principios fundamentales, es decir, en las fuerzas más nobles de la humanidad. "El líder consumado cultiva el Tao"; es decir, la sabiduría, dice Sunt Zu (2012:27).

Covey expresa que un líder debe reunir varias condiciones, porque no se trata únicamente de la administración del tiempo, se trata de ir más allá de lo administrativo, hasta lo gerencial, porque no se trata de los mecanismo para realizar las cosas, sino del espíritu mismo con el que se realizan, que es lo que diferencia la administración y la gerencia; la eficiencia y la efectividad, por eso exige de un líder: coherencia, equilibrio, dimensión humana, flexibilidad y agilidad.

Los Principios, dan solidez al líder, al gerente educativo. Aunque estos principios fueron aplicados a las empresas, no se puede olvidar el origen del que provienen, recordemos un pasaje del Tao Te Ching:

*"¿puedes penetrar con clara visión en todas las cosas?  
 Dar a luz y alimentar,  
 Tener sin posesión,  
 Trabajar sin buscar mérito,  
 Dirigir sin dominar" (Lao Se, 2009:18).*

Ésta es la Virtud primordial y misteriosa. los principios son validos en los educativo, porque nacen de la dimensión humana, no sólo por la definición de los mismos, sino también por la labor que realizan, porque implican un cambio de la improvisación, la falta de planeación, y la imposibilidad de actuar como una sociedad de conocimiento; y por tanto, para salir de la crisis educativa. Reuniendo las concepciones -si bien no son todas-, abarcan la problemática necesaria para avanzar, y analíticamente ofrecer una perspectiva común, sobre aquello que constituye el mejoramiento continuo en una institución educativa.

La existencia de la buena o alta calidad educativa, puede partir, siguiendo lo dicho, de la coherencia entre los postulados definidos en el PEI y la puesta en marcha de los mismos en

la realidad educativa institucional; de lo contrario, habría confusión, falta de unidad y mala calidad. Cada quien obrando por su cuenta, sin que exista integración en la labor educativa, sin que se tenga una idea clara y colectivamente producida, no puede llevar más que a la crisis en la que se encuentra hoy. Además, habría fragmentación en la institución sin posibilidad de una acción de cuerpo, en el cual todo tiene que ver con todo.

Hay buena calidad, si pensamos en el carácter orgánico y universal de la labor educativa, pues se trata de integrar en una acción común, todos los componentes participantes, tanto los aspectos materiales y los humanos. Freinet (1972), lo dice del siguiente modo:

*“En la educación del día de mañana más bien tendremos que insistir en la formación integral del individuo, en la necesidad de que adquiera puntos de referencia, métodos de trabajo, principios que le permitan apropiarse, en las condiciones más optimas posibles, de la cultura que tendrá que afrontar”(P.16).*

Luego, es esencial comprender que sumado al entendimiento de la educación integral, debe haber un proceso sistemático y permanente que se prolongue en el tiempo, para que no haya discontinuidad en el proceso, ni desarticulación. (Morales, UCM, 2010, p.2). Es una cuestión temporal y espacial, porque se requiere un ambiente educativo adecuado, que permita la constancia y la sistematicidad del proceso educativo. Para lo cual, el PEI y el modelo pedagógico son estrategias que todo gerente debe usar para llegar a los objetivos definidos, agrupando el talento humano, para el efectivo uso de las estrategias (Morales, UCM, 2010). Aunque todo esto es posible a condición de un liderazgo que pueda reunir las fuerzas vitales que le rodean, y usar del mejor modo las condiciones materiales que tiene a su disposición.

Cuando se habla de proceso no puede pensarse un tiempo limitado y restringido, sino la “perpetuidad”, entendiéndola ésta, que abarque la vida plena y total de los individuos humanos, de ahí que quien gerencia una institución educativa, debe tener un conocimiento profundo sobre la humanidad, como parece indicar Reyes (2004): “Es, en esencia, un profesional con un decidido interés por el ser humano, por la verdad, por la sabiduría, por la cultura, por la ciencia, por las ideas, por la historia, por la sociedad en la cual vive”. (p.2).

Estos factores no son los únicos que tienen que abordarse cuando tratamos de entender el concepto de mejoramiento continuo, que está determinado o implicado por el concepto de calidad educativa. Hay una fuerza subyacente al concepto de calidad, que podemos expresar como el paso de una mejor a una mayor perfección, pues de ello se trata, de la iniciación de un proceso cuyo ideal es la perfección continua de la humanidad. (Covey, 1990:37). Que se piense en una educación permanente, lleva implícito que hay una búsqueda incansable de perfeccionamiento continuo, para que la humanidad rompa con toda exclusión, por una vida en armonía y equilibrio, en el sentido expresado por el documento la Educación es un Tesoro, en los siguientes términos:

*“Al concluir sus labores, la Comisión desea por tanto afirmar su convicción respecto a a función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y las sociedades, no como un remedio milagroso -el “Abrete Sésamo”, de un mundo que ha llegado a la realización de todos estos ideales- sino como una vía, ciertamente entre otras pero más que otras, al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, la incomprensión, las opresiones, las guerras, etc. (Delors, 1996, p.9)*

Cuando se piensa que la educación es una práctica social, Rivera, J. & Alzate F. (2012), se está expresando que toda la vida de los seres humanos está atravesada por lo educativo, se trataría de organizarla para que haya sistematicidad y continuidad, en la que los talentos humanos involucrados puedan expresar, en toda su magnitud, sus capacidades. Sin esta comprensión no es posible pensar en la transformación de una cultura determinada, que es uno de los fines pretendidos de una labor educativa coherente.

Esto nos remite a un nuevo elemento, consistente en la necesidad de organizar el proceso educativo, que sin ella, aparece sin contexto y confuso; en suma, la organización efectiva del aprendizaje que tiene como principios fundamentales: la educabilidad y la enseñabilidad, (Gallego y Pérez, 1999:15). Cuando se hace énfasis en estos dos aspectos fundamentales, es porque todo proceso de mejoramiento continuo, tiene bases firmes sobre las que descansa toda organización. De acuerdo con lo dicho, la educabilidad marca como fin primordial alcanzar el desarrollo y la formación humana. Es decir, se fija como objetivo último el sujeto humano. (La Gerencia a través de la calidad educativa). La enseñabilidad

define el carácter universal y la tendencia a la perfección continua del desarrollo humano. De ahí, que se fija el objetivo en las disciplinas científicas.

Tanto la enseñabilidad como la educabilidad sustentan la preservación del patrimonio cultural de la humanidad, de transmitirlo de generación en generación, de recrearlo y de buscar a partir de la preservación de este patrimonio histórico, que involucra tanto los saberes ya constituidos, las artes y el folclor de los pueblos, como las formas organizativas que la misma sociedad ha construido.

En el caso de la educación, se han aplicado métodos educativos, modelos pedagógicos y formas de gestión tradicionales, que perviven en la arquitectura de la escuela, en la organización de los salones de clase, en las lecciones, en el ordenamiento de los pupitres, en la falta de aireación del lugar de trabajo, en las prácticas normativas como los uniformes, los horarios de clase, el dominio del profesor y la subordinación del estudiantado, entre éstas, sobresalen las evaluaciones, que se parecen más a una cacería de brujas que una condición del mejoramiento educativo, que se hacen teniendo en cuenta únicamente los resultados, sin darle importancia al proceso, ni al ritmo de aprendizaje, ni las diferencias entre los estudiantes, ni las condiciones sociales que cada uno tiene.

Un liderazgo educativo eficaz, debe sopesar las condiciones reales, entenderlas, debe comprender profundamente a las personas, a los jóvenes, a los niños y hacerlos partícipes de la creación educativa, comprender que ellos están sedientos de algo más, que represente su sentir profundo, y hay que ir hasta allá, a la hondonada de sus sentimientos profundos y de sus ideales, para que se pueda ennoblecer la tarea educativa concorde a la generación de la autoadministración.

**Conclusiones.**

El todo proceso productivo, sea de tipo material, en la producción de mercancías, como intelectual, en la producción de saberes, existen elementos esenciales que son comunes, entre los que se cuentan: medios de trabajo, instrumentos de trabajo, talento humano o fuerza laboral e intelectual, el proceso productivo que combina los anteriores factores y los resultados, que son el producto mismo. Que este proceso sea de excelencia, depende de la unidad mental, espiritual, emocional de todas las personas que intervienen en el proceso, que toman la decisión de transformarse en la medida en que obran en la producción, porque el fundamento de la calidad, es la acción basada en los principios universales esenciales para el crecimiento moral de la humanidad.

Cuando se trata de todo tipo de proceso, requiere que esté organizado y guiado por fines determinados, propuestos por el colectivo que participa en él. Estos principios organizativos no son privativos del ámbito económico, ni político; son principios de liderazgo humano universales, que abarcan todos los aspectos de la vida social y productiva de los seres humanos, incluida la educación, que necesita para mejorar sus procesos, de la organización, la gerencia y el liderazgo.

El liderazgo y la gerencia educativa, no están subordinados a las formas como administramos el tiempo, se fundamentan en el desarrollo de la integridad humana, y dependen de la decisión que toman o no, las personas que participan en el desarrollo social y humano hacia un mejoramiento continuo.

La gerencia que tiene por objeto liderar la transformación social a través de la organización basada en el saber.

## **Recomendaciones para una vida mejor**

1. Si yo no soy mejor, no puedo participar de la excelencia colectiva.
2. Si me toca vivir: lo ideal es vivir en la búsqueda de lo mejor.
3. Si tengo que hacer algo: es mejor hacerlo bien; pero correctamente.
4. Si no puedo callar y escuchar, no puedo ni siquiera comprenderme; mucho menos puedo entender a los demás.
5. Gerenciar significa ser dueño de nuestro destino.

## BIBLIOGRAFIA

- BACHELARD, Gastón. La Formación del Espíritu Científico. Siglo XXI. México. 2001.
- COVEY, Stephen R. El Liderazgo Centrado en Principios. Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. [Www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com). Paidós 41. Barcelona, Buenos Aires. Mexico.2003.
- CROSBY, Phillip R. La Calidad No Cuesta. CECSA. 1998.  
<http://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>.
- DELORS, Jacques. La Educación Encierra un Tesoro. Santillana. Ediciones UNESCO. [WWW.UNESCO.ORG](http://WWW.UNESCO.ORG).
- DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. 1989. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id...>
- FREINET, Celestin. LA FORMACION DE LA INFANCIA Y DE LA JUVENTUD. ED. Laia. Barcelona,1972.
- MEN. Dimensiones Educativas en preescolar.  
[http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-89869\\_archivo\\_pdf10.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-89869_archivo_pdf10.pdf)
- DRAE, 2001.<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae...>
- WIKIPEDIA. [es.wikipedia.org/wiki/Hermann\\_Busenbaum.](http://es.wikipedia.org/wiki/Hermann_Busenbaum.) "Medulla tehologiae moralis.1645.
- GALLEGO Badillo, R. y PÉREZ Miranda, R. (1998). "Aprendibilidad, Enseñabilidad y Educabilidad.
- GARCIA Mestaza, Josefa. Calidad Total. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales. <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/papeles34.pdf...>
- MEN. Guía No. 5. (2004). Planes de Mejoramiento. ¿Y Ahora Cómo Mejoramos? (No. 5. p.8). Ministerio de Educación Nacional MEN.  
[http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-81032\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-81032_archivo_pdf.pdf)
- MEN. Guía No. 34. (2008) Guía Para el Mejoramiento Institucional. (No. 34. p. 61). Ministerio de Educación Nacional MEN.  
[http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf).
- PLATON. El Teeteto. Biblioteca Clásica Gredos S.A Madrid España 1988.
- RAMIREZ, Reyes Luís Hernando. Los Nuevos Desafíos de la Gerencia Educativa.

Educación y Educadores Vol. 7.  
[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2041143.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2041143.pdf)

Rivera, J. & Alzate F. (2012). La Gerencia de Proyectos como Posibilidad de Creación y Transformación. UCM.

R.W Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer. (2001). ¿ Qué es Calidad? Tomado de la Revista Quality Progress.<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Qu%20es%20calidad.pdf>.

MORRIS, Steve, WILLCOCKS Graham y KNASEL Eddy. “Conduzca su equipo al triunfo” Biblioteca de Desarrollo directivo Ediciones folio. Barcelona 1996.

Torres López Juan & Montero Soler Alberto. Del Fordismo al Toyotismo. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales. Málaga España. No. 24. Primer Semestre de 1993. [http://cuadernos.uma.es/contenido.php?id\\_num=34](http://cuadernos.uma.es/contenido.php?id_num=34).

TORRES, Juan & Montero, Alberto. Del Fordismo Al Toyotismo. Cuadernos 1993. Pgs.47-59.[http://externo.uma.es/una discusión](http://externo.uma.es/una_discusion)”. Universidad Pedagógica Nacional. <http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/rce/articulos/>.

SE, Lao. El Tao Te Ching. [file:///Users/elisanorio/Downloads/Taoismo-2%20\(1\).pdf](file:///Users/elisanorio/Downloads/Taoismo-2%20(1).pdf).

