



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Diagnóstico en calidad de gestión en el sector educativo.
Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez”**

Alumnas:

Bertoni, Karina Gabriela DNI 34246019

Díaz, María Victoria DNI 32785838

Docente Tutor:

Vannucci, Orlando

2017



Índice

Dedicatoria.....	5
Formulario C.....	6
Introducción.....	7
Problema de investigación.....	8
Preguntas-problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Alcance del trabajo.....	11
Presentación de la escuela.....	12
Marco Teórico.....	18
La noción de calidad.....	18
Los precursores en el concepto de calidad.....	20
Sistema de Gestión de la Calidad.....	22
Gestión basada en la Calidad Total.....	25
La administración por Calidad Total en la educación.....	27
Cultura y Cambio organizacional.....	28
Visión y Misión en el ámbito educativo.....	28
Implicancias de la gestión de la calidad total en educación.....	29
Dirección escolar y la gestión del cambio.....	31
Las prácticas de gestión de los equipos directivos.....	33



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

El liderazgo como componente de la gestión educativa.....	35
El planeamiento estratégico en gestión educativa.....	38
Aprendizaje Organizacional: El conocimiento como ventaja competitiva.....	40
El aprendizaje en la educación.....	40
Metodología.....	43
Análisis e interpretación de los resultados.....	45
Resultados de encuesta de satisfacción a padres.....	45
Resultados de encuesta de satisfacción a docentes.....	53
Análisis parcial de los resultados.....	75
Conclusiones.....	84
Bibliografía.....	86
Anexo.....	89
Encuesta dirigida al equipo directivo.....	89
Encuesta de satisfacción para padres.....	90
Encuesta de satisfacción a docentes.....	92
Encuesta a docentes en relación al clima laboral.....	94

Lista de gráficos

Gráfico 1. Organigrama escuela	177
Gráfico 2. Ciclo PDCA de Shewahrt	233
Gráfico 3. Opinión de los padres sobre los procesos directivos y administrativos.....	455
Gráfico 4. Opinión de los padres sobre la calidad de los recursos humanos y materiales	489



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Lista de tablas

Tabla 1. Opinión de los padres sobre los procesos directivos y administrativos.....	477
Tabla 2. Tabla 1. Opinión de los padres sobre la calidad de los docentes en relación al servicio brindado y los recursos materiales.....	52
Tabla 3. Encuestas realizadas a los docentes en relación a su grado de satisfacción.....	53
Tabla 4. Resultados de encuestas realizadas a docentes en relación a su grado de satisfacción del clima laboral	678



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros hijos, Camila, Benjamín, Alessandro y Emmanuel, que son nuestro orgullo y nuestra gran motivación, que libran nuestra mente de todas las dificultades que se presentan y que nos impulsan cada día a superarnos en la carrera de ofrecerles siempre lo mejor. No fue fácil, pero tal vez si no los tuviéramos, no habríamos logrado tantas grandes cosas.

A nuestros esposos, quienes han estado a nuestro lado todo este tiempo apoyándonos.

A nuestros padres, por su amor incondicional y sus palabras de aliento.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, quien nos ha guiado y nos ha dado la fortaleza para salir adelante siempre.

Agradecemos a nuestro querido profesor tutor Orlando Vannucci por ayudarnos a lograr esta meta, nuestra licenciatura, y destacamos su trabajo. Gracias por ayudar a superarnos y cumplir nuestras expectativas, de siempre ir por la constante mejora, para ser mejores seres humanos y buenos profesionales.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: **Lunes 27 de noviembre de 2017**

- **13:30 horas** - Sala de Reuniones I – FCA

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Diagnóstico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez”

Integrantes: Bertoni, Karina Gabriela DNI 34246019 – Licenciatura en Recursos Humanos
Díaz, María Victoria DNI 32785838 – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Vanucci, Orlando

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: BELTRAMONE, Claudia

1er Vocal: SINGESER, Olga

Vocal 2 y Tutor: VANNUCCI, Orlando

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Introducción

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la actualidad. Sin embargo, el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio, sino en la incapacidad de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis. En muchos sectores aún reina el pensamiento y el prejuicio de que la educación se opone al mundo empresarial. El ámbito empresarial es vivido por el mundo de los educadores solamente a partir de su característica de orientación hacia el lucro y se desconocen otras implicancias del concepto tales como el compromiso con los resultados que esta idea implica.

Una de las consecuencias que trae aparejado este cambio vertiginoso, es el surgimiento de personas cada vez más exigentes, lo que en el contexto educativo se traduce en consumidores que manifiestan su aceptación (o su no aceptación) por el servicio o producto prestado por las organizaciones.

Por ello surge la necesidad de hacer un diagnóstico de los procesos de la organización tanto para su progreso y fortalecimiento interno como para garantizar la satisfacción de sus consumidores, usuarios o clientes.

Este trabajo nace de la necesidad de evaluar los procesos utilizados en la actualidad en la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez con el objetivo de que sirvan para optimizar sus servicios, garantizando la satisfacción de maestros, autoridades, alumnos y padres y llegando a ser reconocida por su calidad educativa mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Total.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Problema de investigación

En la actualidad vivimos en un mundo de apertura y globalización que plantea a las organizaciones de cualquier ramo o actividad económica el cuestionamiento de su gestión administrativa, para lograr un mejor nivel de rendimiento organizacional.

La calidad cumple un papel importante a la hora de obtener beneficios, por ello es importante aplicar modelos de gestión de calidad que faciliten y optimicen las tareas cotidianas.

Hoy por hoy existe una gran variedad de herramientas de gestión que, sin embargo, no se basan en los principios de la calidad, y se limitan a un único punto de vista o enfoque, dejando de lado otros puntos de vista, lo que se traduce en que las organizaciones presentan dificultades a la hora de conocer sus puntos fuertes y débiles que necesitan ser mejorados para avanzar hacia la gestión de la calidad total.

La idea consiste en realizar un diagnóstico de la calidad de gestión integrado que esté orientado a los alumnos y maestros, con una fuerte visión en el liderazgo, los procesos, el impacto en la comunidad y la mejora continua. Este modelo de gestión de calidad estará sustentado en el enfoque de gestión por procesos, buscando eliminar las barreras funcionales dentro de los procesos de la organización e intentando alinear su estructura jerárquica.

La autoevaluación es el primer instrumento que permite conocer la real situación de la escuela y posibilite elaborar información que oriente hacia una metodología de trabajo que ayude a los directivos a administrar con filosofía de calidad y mejorar la gestión.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Preguntas-problema

En este sentido, el problema de investigación queda sintetizado en el siguiente interrogante: ¿Qué diagnóstico de gestión presenta la escuela Gobernador José Manuel Álvarez en base al modelo de Gestión de la Calidad Total?



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Objetivos

Objetivo general

- Realizar un diagnóstico de gestión en base a un modelo de Gestión de la Calidad Total en la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.

Objetivos específicos

- Conocer qué opinión tiene el equipo directivo de la escuela en relación a su estilo de conducción y comunicación con el equipo docente.
- Indagar en la opinión de los docentes en relación al clima laboral de la escuela
- Describir qué opinan los docentes sobre aquellos aspectos vinculados a la satisfacción de trabajar en la escuela.
- Describir la satisfacción de los padres en relación a la escuela Gobernador José Manuel Álvarez en lo que hace a la enseñanza que brinda el colegio



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Alcance del trabajo

A partir de un diagnóstico preliminar de la institución educativa Gobernador José Manuel Álvarez, detectamos que la misma cuenta con instrumentos de gestión poco funcionales para lograr sus objetivos de enseñanza. La división de tareas no es adecuada y existen falencias en la toma de decisiones y responsabilidades propias del equipo directivo, generando, en consecuencia, falta de confianza y de motivación.

La dirección está centralizada en la figura de la directora, cuyo rol es confuso para el resto del equipo debido a problemas de comunicación interna. Los lineamientos y directivas se realizan de forma verbal y ello genera conflictos en el personal, por lo cual creemos que es necesario implementar una serie de herramientas más efectivas para un mejor desempeño de docentes, autoridades y personal del establecimiento.

Mientras estos problemas permanezcan sin ser resueltos, lograr buenos resultados será una tarea inalcanzable. En un clima laboral desvirtuado donde existe desconfianza, personal disconforme, problemas de rutina, resistencia al cambio, falta de flexibilidad y un excesivo grado de burocratización, es difícil conseguir la calidad total a nivel educativo.

Por ello, el alcance del presente trabajo es diagnosticar la gestión administrativa de la escuela mencionada en base a un modelo de Gestión de Calidad Integrado en pos de que sirva para lograr una mejora en cada uno de sus niveles y/o áreas.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Presentación de la escuela

Reseña Histórica

En abril de 1934 José Manuel Álvarez resolvió fundar una escuela de primera Categoría de Varones bajo el nombre de Gobernador José Manuel Álvarez que funcionaba en la Av. Argentina 248 en un local perteneciente a Víctor Roque Allende. Asimismo, se construyó una escuela de segunda Categoría de Niñas que funcionaba en el mismo edificio y con igual nombre, pero en el turno tarde. El edificio no contaba con energía eléctrica, pero tenía agua de buena calidad, pisos internos de madera y puertas de pino. Contaba también con dirección, depósito, tres piezas de servicios, cinco aulas y dos patios al aire libre en la planta baja.

En 1952 el edificio pasó a ser propiedad fiscal.

En el año 1953 se fusionaron las escuelas de Varones y la de Niñas transformándose en escuela mixta y trasladándose a su actual ubicación en Wenceslao Paunero esquina C. Arenal s/n. B Parque Sarmiento, Córdoba Capital, provincia de Córdoba.

En 1992 el edificio fue compartido con el Bachillerato Francisco Pablo de Mauro y con la Escuela Superior de Magisterio Carlos Leguizamón.

Debido a problemas de desarrollo social y económico en la provincia de Córdoba, la Dirección de Investigaciones Educativas debió dedicarse a recuperar la eficiencia intrínseca del sistema educativo. A tales fines se desarrolló un Plan destinado a remodelar los niveles educativos.

El primer paso consistió en la estructuración de un perfeccionamiento docente sistemático para el magisterio. A partir de enero de 1963 se implementó el Curso de Temporada y la Escuela de Verano, los que comenzaron a funcionar con amplia respuesta del magisterio, decayendo en años posteriores. Este perfeccionamiento docente sistemático



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

agregó un tercer tipo de actividad que se desarrolló durante 1966: la Escuela de Invierno, la cual promovía un curso intensivo para el personal directivo y dos para maestros. Luego de este primer proyecto se llevaron a cabo diversos estudios en profundidad sobre los aspectos cualitativos del sistema educacional imperante en Córdoba, configurando distintas alternativas entre las cuales cabe destacar la Escuela Superior de Magisterio, orientada a promover la mejora de la carrera de maestro primario a nivel superior, con el fin de adecuarla a los requerimientos presentes, en un todo de acuerdo con las necesidades resultantes de múltiples congresos, jornadas y reuniones técnicas. Con esta medida la provincia de Córdoba continuó siendo pionera en el país en lo que respecta a la renovación de planes de formación para el nivel primario. Junto con la Escuela Superior de Magisterio y la Escuela de Perfeccionamiento Docente para todos los niveles (primario, medio y superior) se modificaron las secciones: Escuela Maternal, Escuela Primaria y Escuela de la Comunidad.

Lo detallado anteriormente permite comprender por qué estas escuelas funcionaban en conjunto, dado que las secciones se requerían unas a otras, pues si bien cada una cumplía su tarea particular, todas respondían a una dinámica cuyo objetivo no se alcanzaría trabajando de manera aislada. En definitiva, en este caso aplica el principio de que el todo es más que la suma de las partes.

El Centro Educacional de Córdoba fue el resultado de un largo y metódico plan en respuesta a las necesidades de la comunidad de Córdoba y a las posibilidades económicas en el plano educacional. Este Centro se constituyó en un complejo educativo dinámico que expresó la vinculación de distintos proyectos, a los efectos de coordinar sus actividades con el fin de lograr resultados susceptibles de evaluación sistemática. Significó, también, un avance científico en educación por su carácter experimental y por su objetivo de control de resultados de las innovaciones pedagógicas antes de su extensión al sistema. La estructuración definitiva del Centro Educacional, su financiación y puesta en marcha fueron fijadas por la Ley 4926, derogada el 25 de marzo de 1967.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

El Centro Educativo tuvo dependencia directa de la Secretaría de Estado de Cultura y Educación en el orden técnico, docente y administrativo, constituido por las siguientes secciones:

- Escuela Maternal.
- Escuela Primaria Anexa.
- Escuela Superior de Magisterio.
- Escuela de Perfeccionamiento Docente.
- Escuela de la Comunidad.
- Gabinete Psicopedagógico Central.
- Investigación y Experimentación Educativa.
- Centro de Información y Documentación Educativa.

Objetivos

La Escuela Gobernador José Manuel Álvarez tiene como objetivos:

- 1) Tender al desarrollo integral de la personalidad del niño, respetando sus condiciones naturales y preparándolo para asumir los valores éticos y religiosos de su destino trascendente.
- 2) Posibilitar una mayor integración a la sociedad para su transformación en una persona que querrá servirla con dignidad y eficiencia.
- 3) Iniciar la educación de un hombre que conozca en lo fundamental la historia y la geografía de su patria, de sus instituciones, de su idioma, de sus modalidades.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

4) Iniciar la educación de un hombre americano y universal, conocedor de los principios que unen a los hombres.

Para lograr estos objetivos se mantuvo un continuo y creciente intercambio con otras unidades del Centro Educacional: con la Escuela Maternal, a través de los estudios establecidos en los proyectos correspondientes según planificación anual; con la Escuela Superior de Magisterio, para coordinar y unificar criterios respecto de las distintas áreas de las didácticas y compartir experiencias con docentes y alumnos de dicha escuela en los períodos de adscripciones a grados; con el Gabinete Psicopedagógico a nivel Directivo y Docente, para asesoramiento sobre interpretación de perfiles individuales de primero, segundo y tercer grado; con la Escuela de Perfeccionamiento Docente, a los fines de una constante y mayor actualización, especialmente en lo que se refiere a la permanente superación profesional; y con la Escuela de la Comunidad, para lograr una mayor integración a la comunidad a través de eventos culturales, artísticos y recreativos.

Misión

La Misión de la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez es desarrollar en los alumnos capacidades, habilidades, actitudes y valores para su formación integral: competencias fundamentales para su incorporación a la sociedad y para el aprendizaje a lo largo de la vida.

Visión

La Visión de la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez consiste en ser una institución educativa donde se imparta una educación integral, que cumpla y sirva de base para el interés de los alumnos, logrando una formación como seres humanos para un desarrollo pleno y armónico; siendo críticos, analíticos y reflexivos, con valores sólidos que le sirvan para enfrentar los retos de la vida tales como la responsabilidad, eficacia, libertad, justicia, disciplina, patriotismo, y entusiasmo, entre otros; con un equipo de docentes capacitados y comprometidos, y con padres de familia motivados y colaborativos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Valores

Los Valores de la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez son:

- Respeto
- Responsabilidad
- Participación
- Justicia
- Confianza
- Tolerancia
- Cooperación

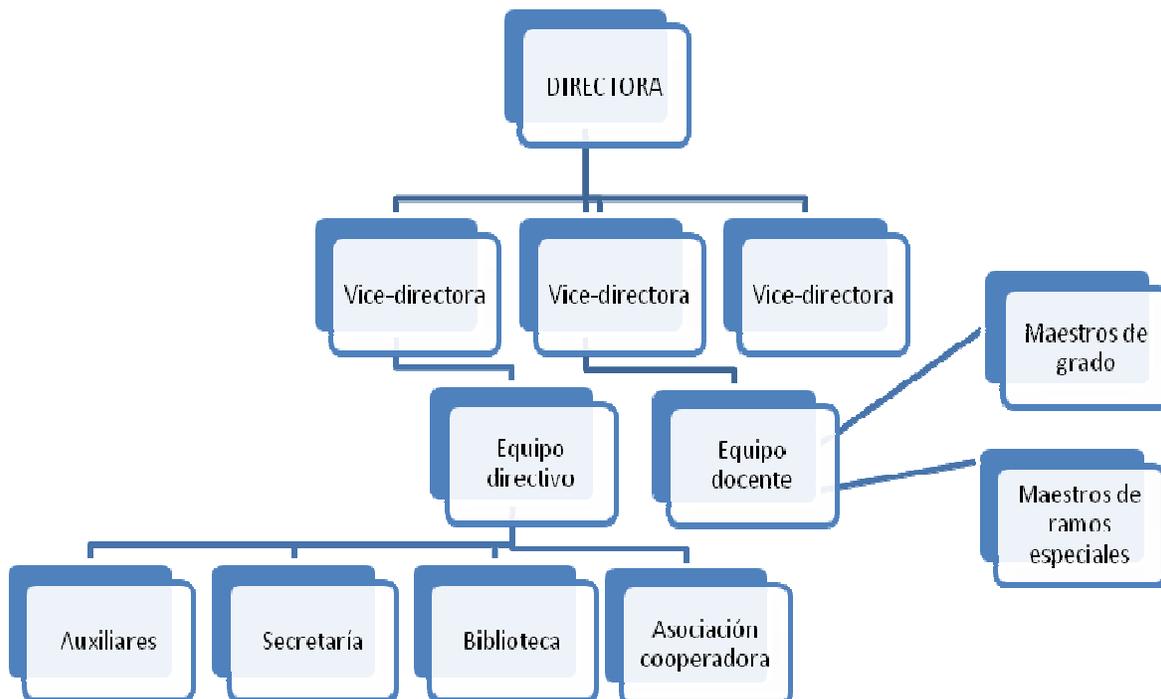
Organigrama

La Escuela Gobernador José Manuel Álvarez funciona en dos turnos y su planta permanente está compuesta por:

- Un director.
- Tres vicedirectores.
- Veinticuatro maestras de grado.
- Seis maestros de ramos especiales.
- Dos docentes a cargo de la secretaría.
- Tres auxiliares.

- Dos bibliotecarios.
- Una secretaria de la Asociación Cooperadora.

Gráfico 1. Organigrama escuela



Fuente: elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Marco Teórico

La noción de calidad

Previo al proceso que dio origen a la Revolución Industrial (1760-1840), la producción de bienes de consumo era elaborada por artesanos especializados. Con el transcurso del tiempo, el crecimiento de las sociedades, la mayor demanda de nuevos productos, la producción en línea y la aparición de nuevos sistemas de fabricación, el antiguo esquema de producción quedó obsoleto. El artesano pasó a ser un trabajador de fábrica, se perdió su identificación con el producto y disminuyó su calidad, “ya que los nuevos requerimientos de producción en masa descuidaban todas estas características” (Deming, 1989, p. 21).

En la década de 1920 Walter Shewhart, investigador de Bell Laboratories, identificó que, aunque la variación en la fabricación de productos era inevitable, se podría vigilar y controlar utilizando ciertos procesos estadísticos. Shewhart desarrolló la denominada carta de control, una gráfica simple que permitía determinar cuándo “la variación en un proceso de fabricación excedía los límites aceptables” (Deming, 1989, p. 16).

Más adelante, en la década de 1950, un alumno de Shewhart, W. Edwards Deming, desarrolló toda una filosofía de gerencia de calidad con base en "14 puntos", los cuales establecen, entre otras cosas, que, con un clima organizacional apropiado, los métodos estadísticos de mejoramiento de procesos pueden reducir la variación a la que hacía referencia su predecesor, reduciendo al mismo tiempo los costos de producción y mejorando la imagen de la organización, así como su situación financiera.

En las décadas de 1950 y 1960 los fabricantes japoneses tomaron estas ideas y provocaron una invasión mundial con sus productos de buena calidad y en la década de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

1970 los fabricantes estadounidenses las “adoptaron para lograr una participación en el mercado” (Deming, 1989, p. 17).

Joseph Juran, gerente de calidad en la Western Electric Company, es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón y junto con Deming establecieron los principios de lo que hoy conocemos bajo el nombre de Gestión de la Calidad Total (Udaondo Durán, 1992).

La Gestión de la Calidad Total está orientada a crear conciencia de calidad en toda la organización globalmente considerada y en las personas que trabajan en ella. Es por eso que hoy se habla de calidad tanto en productos como en servicios, y esto implica satisfacer todas las necesidades y requerimientos del consumidor o cliente.

Para obtener productos o servicios de calidad se deben evitar todo tipo de defectos. Los defectos en un producto se deben a la variación en los materiales, en las condiciones de la maquinaria de fabricación, en los métodos de trabajo, en la mano de obra, en las mediciones y en las del medio ambiente en el que se encuentran insertos. Por otro lado, los defectos en la “calidad de los servicios se miden mediante la atención al cliente, la calidez y prestación del servicio, y el tiempo de espera o de atención, entre otras cuestiones” (Udaondo Durán, 1992, p. 31)

En definitiva, un producto o servicio se considera de calidad si sus características satisfacen ciertos requisitos en los que sus posibilidades de variación están bajo control.

Mientras en las líneas de producción actuales, las partes defectuosas que no son detectadas a tiempo conllevan un trabajo extra cuando el producto es finalmente rechazado por los inspectores de control de calidad, el consumidor de un servicio exige su mejora de manera inmediata, solicitándola al encargado o gerente (James, 1997).

Por lo anteriormente señalado, el objetivo de las empresas es evitar los defectos en cada etapa del proceso de fabricación o de prestación de un servicio. Para lograrlo, las



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

personas que están encargadas de cada etapa tienen la responsabilidad de verificar su trabajo antes de entregarlo, de tal forma que el producto o servicio final llegue al cliente sin defectos, satisfaciendo así todos sus requerimientos. A esta acción se la denomina Auto-Control.

El diagnóstico del proceso consiste en encontrar las causas de los productos defectuosos. Hay muchos métodos de diagnóstico del proceso, algunos emplean la intuición, otros dependen de la experiencia, otros recurren al análisis estadístico de los datos y hasta se puede utilizar la investigación experimental. Los dos primeros son poco efectivos ya que vivimos en una época de progreso rápido, donde la intuición y la experiencia no son fáciles de obtener. Por otro lado, la investigación experimental es costosa y lenta para un mercado ávido de productos y servicios, por eso los métodos estadísticos son hasta ahora la mejor herramienta para lograr un diagnóstico adecuado del proceso y con ello establecer un buen sistema de control de la calidad (James, 1997).

Los precursores en el concepto de calidad

Edwards W. Deming (1900 – 1993)

Nació el 14 de octubre de 1900 en Wyoming, Estados Unidos. Estudió Física y Matemática en la Universidad de Wyoming. En Yale recibió su P.h. (Doctorado) en física. Trabajó en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46.000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración. Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en la referida planta, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

A partir de su experiencia, desarrolló sus famosos 14 principios para que la administración conduzca a la empresa a una posición de productividad y competitividad. En ellos resumió en pocas frases su contribución al campo de la calidad total.

En 1950 dictó un Seminario de Calidad en Japón donde enseñó “La reacción en cadena de Deming”, o la mejora continua.

En 1951, en aquél país se creó el premio a la calidad Deming, a ser otorgado en dos categorías: a personas por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Para este teórico un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido.

Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)

Kaoru Ishikawa nació en Japón en 1915 y se graduó en 1939 en el departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio, en Química Aplicada. Años después obtuvo el doctorado en Ingeniería en dicha casa de estudios y fue promovido a profesor en 1960.

Estuvo comprometido con los primeros esfuerzos de la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para promover la calidad y llegó a ser presidente del Instituto Tecnológico de Musashi. Fue el primero en utilizar el concepto de Control de la Calidad Total y desarrolló las “siete herramientas” que cualquier trabajador podía utilizar. Recibió el Premio Deming y la segunda orden del tesoro sagrado, un muy alto honor que otorga el gobierno japonés.

Ishikawa estaba interesado en cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo. Para él, la calidad era un proceso constante factible de ser siempre perfeccionado. Parte de sus logros fue destacar las diferencias entre los estilos de calidad japoneses y



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

occidentales, justificando el éxito japonés en el control de calidad por sus diferencias culturales, dentro de las cuales se encuentra la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Hoy es reconocido como uno de los personajes más famosos de la calidad mundial por ser el mentor del Programa Japonés para los Círculos de Control de la Calidad.

Sistema de Gestión de la Calidad

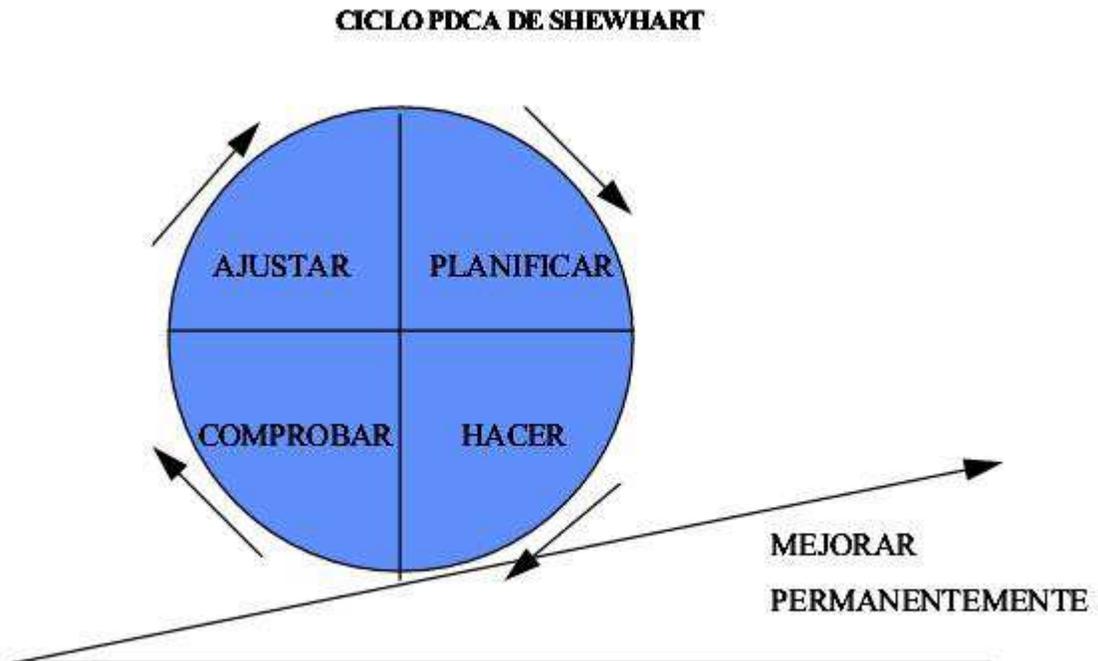
Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de gestionar una organización a los fines de lograr la calidad en todos sus aspectos. Básicamente, se relaciona con la estructura organizacional, la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar objetivos de calidad y dar cumplimiento a los requisitos y necesidades de los clientes, usuarios o beneficiarios. Se trata de detallar, evaluar y registrar la forma como se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen (Kepner y Tregoe, 1989).

Existen varios elementos para administrar de forma ordenada la calidad de la organización en la búsqueda de la mejora continua. Los principales son (Kepner y Tregoe, p. 25):

Estructura organizacional: responde al organigrama donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión; Estructura de responsabilidades: implica a las personas y a las áreas o departamentos en los cuales se desempeñan; Procedimientos: son aquellos que se reflejan en el plan organizacional para controlar sus acciones; Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de los objetivos; Recursos: económicos, humanos y tecnológicos.

Para Shewart, la mejora continua es un ciclo que consta de cuatro fases: Planificar – Hacer – Comprobar y Ajustar (PDCA)¹

Gráfico 2. Ciclo PDCA de Shewhart



Fuente: Alvarez (2001)

Planificar: es la parte más importante del ciclo y consta de las siguientes subfases:

- Definición del área o las áreas a mejorar
- Observación y análisis del tema y recolección de datos

¹ PDCA: Plan – Do – Check – Act



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

- Selección de las acciones a seguir para la mejora
- Establecimiento de objetivos
- Establecimiento de indicadores de control

Hacer: consiste en ejecutar lo definido en la planificación de acuerdo a las siguientes subfases:

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto
- Aplicación del plan
- Verificación de la aplicación

Comprobar: tiene que ver con la verificación de resultados en comparación con los objetivos a los que se pretende llegar. Consta de las siguientes subfases:

- Verificación de los resultados de las acciones llevadas a cabo
- Comparación con los objetivos

Ajustar: es la etapa de corrección que también se divide en varias subfases:

- Estandarización y consolidación
- Comunicación a todos los implicados en el plan
- Preparación del siguiente estadio del plan con nuevos objetivos a alcanzar



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Gestión basada en la Calidad Total

De acuerdo a Evans y Lindsay (2007), una de las mejores definiciones de “Calidad Total” o “Administración por Calidad Total”, como indistintamente se han usado por largo tiempo y se usan en este artículo, emergió en 1992 desde la Alta Dirección de nueve de las mayores corporaciones de los Estados Unidos de Norteamérica en cooperación con los decanos de los Departamentos de Ingeniería y Negocios de las principales universidades y consultoras.

La calidad total es un sistema de administración enfocado en las personas, que busca el continuo incremento en la satisfacción de los clientes y una continua baja en el costo real de los productos y/o servicios. La calidad total es un enfoque sistémico total (no un área o programa separado) y es una parte integral de la estrategia de más alto nivel; funciona horizontalmente a través de las funciones y de los departamentos, involucrando a todos los empleados, desde la cúspide hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para involucrar a la cadena de suministros y a la cadena de clientes. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional.

El fundamento de calidad total es filosófico: el método científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio, la filosofía permanece constante. La calidad total está anclada en valores que hacen énfasis en la dignidad del individuo y el poder de la acción común.

Según Gutiérrez (2005, p.23), hay cierto consenso en que los principios fundamentales de la calidad total son:

- a) Enfoque en los clientes y en los accionistas.
- b) Trabajo en equipo, por todos los integrantes de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

c) Enfoque en los procesos, soportado en el mejoramiento continuo y en el aprendizaje.

Otra definición, más cercana a la filosofía de Deming, establece que la Administración por Calidad Total es un sistema estructurado para lograr la satisfacción de los clientes, empleados y proveedores por medio de la integración del medio ambiente del negocio, mejoramiento continuo, realización de grandes avances con ciclos de mantenimiento, desarrollo y mejora, mientras se cambia la cultura de la organización (Gutiérrez, 2005).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

La Administración por Calidad Total en la educación

La educación representa una de las áreas más interesantes y desafiantes para el mejoramiento de la calidad. El modelo de administración por calidad total, diseñado originalmente para las industrias, presenta ciertas dificultades no resueltas al aplicarlas al área de lo educativo, en especial en vínculo con la definición de la función de los estudiantes, que guardan comportamientos propios de clientes, empleados, procesos y productos de modo simultáneo (López Rupérez, 1994).

Es muy posible que esta dificultad se deba a que el modelo mecanicista para el desarrollo organizacional, que describe varias entradas siendo transformadas en salidas por medio de procesos, “no sea el correcto para entender las complejas formas en que funcionan las organizaciones educacionales” (López Rupérez, 1994, p. 23).

La educación actual parece verse obligada a una política de “cero defectos”, por modelos económicos, políticas de gobierno, modas, etc. a ser rentable y auto sustentada, y se ha ido encasillando en estos procesos Input-Process- Output (Crawford y Shutler, 1999) que coartan, restringen y mutilan la habilidad de enseñar a pensar a los alumnos y, como consecuencia, está quedando “obsoleta” o cuando menos muy atrasada en relación a la nueva “era del conocimiento” (Sander, 1996, p. 12)) y debe adaptarse so riesgo de acrecentar aún más la brecha entre los países desarrollados y el resto del mundo.

No obstante lo anterior y, aunque en la mayoría de los casos las razones originales que las llevaron a implementar un sistema de administración por calidad total fueran presiones gubernamentales, recursos limitados y pérdida de “clientes”, es posible encontrar muchos ejemplos de implementaciones exitosas de sistemas de administración por “calidad total en instituciones educativas, en las que el uso de la TQM (Total Quality Management) en la educación permite incrementar su calidad, mejorar su efectividad, reducir costos y conservar sus recursos” (Hazard, 1993, p. 15).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Cultura y cambio organizacional

El cambio que plantea la calidad total implica un cambio de cultura corporativa, que en el caso de la educación puede facilitarse por estar más familiarizada con el mundo de los valores y del saber. Lo que está claro es que no se puede seguir haciendo educación como se viene haciendo hasta el momento, con tareas rutinarias y tiempos y recursos no optimizados. Si bien todo cambio opone resistencias, más aún en quienes tienen la mayor responsabilidad (en este caso directivos y educadores), se debe encarar y asimilarlo en función de conseguir una educación con calidad (López Rupérez, 1994).

El cambio empieza por dejar a un lado el antiguo esquema de la educación planteado como tarea entre docentes y alumnos. La cultura corporativa invita a pensar en términos de comunidad educativa, integrada por directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

En la concepción de la calidad total, la educación debe estar centrada en el alumno y es responsabilidad tanto de los profesores y directivos como de los padres y del Estado. También hay que remarcar que el establecimiento educativo no es lo más importante en esta concepción, sino que los recursos verdaderamente relevantes son las personas. La idea es que la mayoría realice actividades en el desarrollo de las transformaciones, generando en las estructuras organizacionales de calidad total (Sander, 1996).

Visión y Misión en el ámbito educativo

Los centros educativos se ven en la necesidad de elaborar un proyecto institucional que sea funcional a la hora de incorporar el concepto de calidad y para lograrlo hay que tener en claro la visión a futuro del establecimiento. Si los factores externos se modifican y afectan a la educación (nuevas tecnologías, nuevos saberes, enfoques, etcétera) hay que derribar el antiguo paradigma y “aggiornarse” bajo estas nuevas perspectivas.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Una nueva visión institucional genera, indefectiblemente, cambios en la misión y un re-enfoque de los objetivos. En la Calidad Total esto se conoce como direccionamiento por visión: si bien dentro de la escuela hay gente que trabaja correctamente y “departamentos o áreas que funcionan adecuadamente, puede que no todos estén enfocados a lograr el mismo objetivo” (Sander, 1996, p. 32). Una mínima desviación afecta la misión corporativa e influye en los resultados finales, “en el ambiente de trabajo y en la satisfacción tanto de maestros y autoridades como de alumnos” (Sander, 1996, p. 33).

Es entorno a la misión donde hay que centrar las miradas de todos los miembros del establecimiento educativo, dado que con una misión clara se podrán implementar las estrategias necesarias para la puesta en marcha de las políticas y objetivos que conducen a su cumplimiento.

Por otro lado, la visión también debe ser internalizada y compartida por todos. La misma integra aspectos humanos, medios materiales, técnicos y factores ambientales. A partir de esta nueva reconfiguración de la visión, “hay que prever y planear con qué medios y valores cuenta la escuela para afrontar la misión impuesta por la nueva visión” (Sander, 1996, p. 33).

Implicancias de la gestión de la calidad total en educación

La aplicación de la GCT en educación se realiza bajo el supuesto de que "Consideradas a un cierto nivel de generalidad, las claves del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones resultan invariantes bajo cambios en la naturaleza del objeto al que dichas organizaciones están orientadas" (López Rupérez, 1994, p. 38).

Si bien las escuelas comparten características similares con otras organizaciones, presentan cualidades distintivas: la más importante de ellas, quizá, es que se trata de organizaciones no orientadas a la lógica mercantilista, lo que implica que no se les pueden



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

aplicar mecánicamente modelos ensayados en organizaciones que responden a los parámetros del mercado.

Para desarrollar la autonomía como elemento clave para el desarrollo de la Gestión de la Calidad Total es necesario que se den ciertas condiciones, como por ejemplo que haya espacios interesantes sobre los que decidir, y tiempo dentro de la jornada laboral para tomar decisiones consensuadas.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Dirección escolar y la gestión del cambio

Una escuela de futuro precisa de nuevas formas de hacer y gestionar el centro. En primer lugar, una gestión eficaz, eficiente y de calidad, dirigida a: “conseguir los resultados adecuados, prevenir los fallos y organizar las actividades educativas de forma que se consigan los objetivos de la educación, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de cada persona” (Fernández Díaz et al., 2002, p. 22).

Mucho se ha escrito sobre el carácter específico de las organizaciones educativas, hay quienes le niegan el carácter de empresa y otros señalan y apuntan los elementos diferenciadores con otro tipo de empresas. Es obvia la peculiaridad y especificidad de las mismas, pero parece evidente que en esta reflexión la escuela no ha evolucionado en su forma de gestión a la par ni al ritmo de otras muchas organizaciones. Se han quedado en un debate que apenas les ha permitido avanzar en ninguna línea, con tintes rutinarios, y resolviendo el día a día con buenas intenciones. Se detectan algunos cambios, no generalizados, pero queda mucho por andar, profesionalizando la gestión directiva de los centros con procedimientos experimentados, adaptándolos, sin duda, a la realidad e idiosincrasia de la escuela cuya misión trasciende la de cualquier otra organización ya que en ellas está el futuro de la sociedad a nivel de desarrollo del conocimiento, social, económico, cultural y ético, entre otros aspectos.

En este contexto, el liderazgo de la dirección precisa romper modelos jerárquicos todavía vigentes, promover el desarrollo del conocimiento y el cambio en las organizaciones educativas, corresponsabilizar al personal, impulsar la innovación y profesionalizar la acción de gestión del centro a través de sistemas planificados y documentados. La dirección, por otra parte, pone en práctica las decisiones adoptadas, enfoca el trabajo hacia los objetivos generales y canaliza los esfuerzos hacia ellos con una misión y visión claramente definida, asumida y conocida y una visión humanista que se



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

preocupa de toda la comunidad educativa más allá del cumplimiento de las funciones, reconociendo el buen hacer del personal.

Se pueden sintetizar en tres los factores esenciales para una nueva gestión (Fernández Díaz et al., 2002, p. 17):

1. Desarrollar una nueva cultura, derivada de la misión y visión de la organización. La cultura, como proyecto común es la que actúa como motor interno para el desarrollo de las organizaciones educativas. Constituye el eje central sobre el que se va desarrollando la actividad educativa. Se plasma en los documentos institucionales elaborados en equipo y revisados continuamente, integrando a todas las personas, dándoles el protagonismo que les corresponde para formar una comunidad real que comparte y se identifica con el proyecto, perfilando la misión y visión de la organización, como ejes que determinan la orientación vital de la organización. En este contexto, los valores compartidos de la organización dan identidad al centro, son su propia razón de ser para dar respuesta al entorno social y cultural, y cambiantes y dinámicos como lo es el mismo entorno.

2. Liderazgo educativo, adecuado al tipo de organización para garantizar una gestión eficaz, coherente con su misión, visión y valores. Son muchas las clasificaciones que históricamente se han hecho de los tipos de liderazgo, algunos han respondido a distintos modelos sociales, políticos y culturales, difícilmente asumibles en sociedades desarrolladas actuales. Actualmente parece asumirse que las competencias de un líder educativo están configuradas por las siguientes formas de actuación:

- Orienta a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas de mejora constante en la consecución de la calidad educativa.
- Transmite una seguridad en sí mismo porque sabe lo que quiere y promueve siempre actitudes positivas hacia los colaboradores.
- Sabe transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje.
- Trata a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

- Busca en todo momento construir aspiraciones comunes, lidera la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conduce los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo (Senge, 1996, p. 41).

3. Asumir las nuevas funciones de gestor moderno, organizando el trabajo del personal dentro del grupo, con una estructura que orienta las conductas de personas y grupos, conectadas con objetivos comunes, maximizando los recursos y adaptándose a la realidad del centro. Se parte de una estructura horizontal donde se potencia a la persona, desempeñando sus tareas y formando parte de un equipo. Las funciones de un gestor moderno deben estar relacionadas con factores interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

Las prácticas de gestión de los equipos directivos

Dentro del campo de la gestión de los equipos directivos se encuentran todos aquellos procesos que están relacionados con la función directiva y el equipo de conducción: aquellos que dirigen, coordinan, o supervisan el trabajo que se realiza en cada nivel de la institución, aquellos que fijan políticas y estrategias, que definen la visión, la misión y los valores de la organización de la que forman parte.

Básicamente, a la Gestión en materia educativa le conciernen todos aquellos diversos problemas de índole material, estratégicos e incluso morales, que entrañan a la administración y gobierno de una comunidad educativa. Podemos mencionar como ejemplos los problemas referidos a su instalación física, el mobiliario, el material de trabajo y su conservación, la higiene, la disciplina y las medidas para conservarla, la evaluación de alumnos, así como el vínculo de la institución y su comunidad con otras comunidades escolares.

Una definición de gestión educativa, acorde con el modo en que se concibe en la presente investigación es la siguiente:

Es una de las instancias de toma de decisiones, y la Gestión realiza las políticas educacionales de cada unidad educativa adecuándolas a su



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa (Pozner, 1997, p. 23).

La gestión educacional exige hoy un constante monitoreo del curso de las acciones basado en una comunicación sostenida con todos los actores sociales, tanto individuos como instituciones, incluidos en la organización o proyecto a gestionar.

En este sentido, la gestión se vincula con el diseño, pero es mucho más que la simple aplicación mecánica de un proyecto ya concebido en todos sus detalles. La gestión es dinámica justamente porque coordina y retroalimenta el diseño con la evaluación. El diseño debe dejar ciertos grados de libertad, que le permiten ser flexible ante las contingencias y adaptable frente a la diversidad de contextos (Gento Palacios, 2000).

A partir de la retroalimentación entre diseño y gestión, es posible profundizar y efectivizar la consecución de los objetivos, introduciendo las modificaciones que surgen de la gestión en un proceso de rediseño. De esta manera, se rompe con la linealidad de los modelos tradicionales, dando lugar a un desarrollo y enriquecimiento en el tiempo (López Yáñez, 2003).

Las instituciones educativas trabajan articulando acciones entre los docentes, otros trabajadores de la institución, la comunidad, las autoridades locales del sistema educativo y muchas veces también en relación con las autoridades nacionales. La gestión en red debe tender especialmente a la construcción de puentes, puntos de contacto, entre los niveles macro y el nivel micro, y a la creación de múltiples vasos comunicantes entre las diversas instancias. La gestión debe ofrecerse como un medio de acción y sobre todo de interacción entre los distintos actores interesados.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

El liderazgo como componente de la gestión educativa

Dentro de la gestión educativa el liderazgo resulta un elemento esencial (Gairín Sallán, 1996), ya que trata de aquella capacidad de llevar a cabo uno o varios proyectos colectivos, la aptitud para resolver problemas, tomar decisiones, delegar obligaciones y lograr que los integrantes trabajen según lo exigido y de buena gana. El Equipo de Conducción debe guiar a la organización procurando hacerlo con la adhesión del personal y alineando las actividades desde una perspectiva coherente respecto de la visión, misión, valores y objetivos planteados por la organización, propiciando mecanismos participativos de gestión.

Asimismo, el equipo de conducción es responsable del monitoreo permanente del desempeño de la organización y por la adecuada asignación de recursos de todo tipo que es una condición necesaria para el logro de los objetivos planteados. Este debe también desarrollar una estructura comunicativa y regulativa y crear los mecanismos que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptarse a las necesidades que puedan surgir en un futuro inmediato, mediato, o ya sea en el largo plazo, sean éstas explícitamente manifiestas o puramente potenciales, incluyendo oportunas revisiones de la misión, valores y objetivos institucionales, centrándose en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

De acuerdo con la propuesta de Ball (1989), pueden identificarse cuatro tipos de líderes, a saber:

- **Estilo Interpersonal:** Es el del tipo de director activo y visible, que pone mucho énfasis en la interacción personal, en el contacto directo (cara a cara) entre director y docentes. Esta clase de director tiene preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales. En varios aspectos se ajusta a una definición muy profesional de la relación docentes-directivo, prefiriendo reuniones muy formales. Este tipo de líder acepta discusiones en las reuniones



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

del personal, recoge opiniones, sondea ideas y tiene cierto afán protector de dejo ligeramente paternal.

- **Estilo administrativo:** Es la clase de dirigente que se basa en primero organizar y luego actuar. Aplica técnicas administrativas que le dan importancia dentro de la institución educativa a estructuras, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo a veces tomados de fábricas, implantándolos en la institución educativa. El director se relaciona con el personal por intermediación de este equipo y sus ámbitos delegados de responsabilidad formal, en sus reuniones toma una estructura muy formal y se sustenta en documentación escrita en la que se especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas que se llevarán a cabo dentro de cada ámbito de la institución. Este tipo de liderazgo es el que tiene más relación con la administración estatal moderna, dado su carácter tendiente a la burocratización de los procesos.
- **Estilo antagónico:** Es de un modo muy particular una cierta clase de estilo interpersonal, se basa en la conversación pública y privada, y estimula el debate público en el que asume el rol de participante destacado. En este estilo se subraya el diálogo por encima de los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones, su dimensión ideológica es fuerte y predominante. El talento o la capacidad del directivo antagónico reside en su habilidad para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado y salir de él habiendo logrado un determinado nivel de aceptación o consenso. A diferencia del estilo administrativo, que tiende a despersonalizar los conflictos, este estilo los personaliza.
- **Estilo autoritario:** El director antagónico aspira a persuadir y convencer en la discusión. El director autoritario no pretende esto sino meramente imponer, no ofrece ninguna posibilidad de reconocer ideas o intereses rivales, evitando, impidiendo la expresión de alternativas, o simplemente ignorando la oposición;



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

no ofrece alternativas de acción además de la sumisión. Si cree que existe algún conflicto que pueda no resolverse en una reunión finaliza la reunión para evadirlos.

El liderazgo de un director está integrado por una serie de atributos personales que ayudan a alcanzar los objetivos y metas educativas de la institución educativa. Entre estos atributos se destacan el liderazgo, el profesionalismo, y compromiso personal, su capacidad administrativa y gerencial.

El directivo de una institución educativa debe impulsar el trabajo en equipo, la evaluación y seguimientos continuos del esfuerzo docente, la capacitación y retroalimentación a su personal y la supervisión de las tareas acordadas.

La noción de liderazgo aparece como una respuesta a las exigencias actuales de una gestión postburocrática, que se caracteriza por la flexibilidad; adaptabilidad; descentralización y autonomía de las organizaciones; orientado a la resolución autónoma de problemas y en general, a la presencia de muy pocos niveles jerárquicos en la organización (Senge, 1999).

Las ideas que se pueden recoger de Senge (1999) son: en primer lugar, que el aprendizaje organizacional se comprende a través de un análisis sistémico.

Debemos desarrollar un sentido de conexión, un sentido de trabajar juntos como parte del sistema donde cada parte del sistema afecte y se vea afectada por otras, y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes (Senge, 1999, p. 21).

En segundo lugar, para lograr organizaciones abiertas al aprendizaje es necesario desarrollar cinco disciplinas: se deben construir visiones compartidas, así como fomentar el dominio personal, mejorar los modelos mentales; aprender en equipo y en diálogo y se debe fomentar el pensamiento sistémico.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

El enfoque de Senge (1999) le da un énfasis especial al liderazgo que se ajuste a las necesidades de las organizaciones que aprenden, es en este sentido, donde se pide que la misma organización genere su propio líder.

El planeamiento estratégico en gestión educativa

El planeamiento estratégico es aquel que se desarrolla teniendo en consideración todo aquello que, relacionado con la Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica de la institución, así como a los procedimientos que se encuentran implicados en su ejecución desarrollo y evolución. Cabe a continuación presentar algunas definiciones que permiten precisar a lo que nos estamos refiriendo (López Yáñez, 2003).

- La misión constituye la expresión la razón de ser de la institución, sus objetivos: ¿Qué es lo que pretende? ¿Qué es lo que debe hacer? Es ella la que justifica la existencia de la institución ante la comunidad y se despliega en el Proyecto institucional, que es una articulación de la misión en relación al contexto en el cual se desenvuelve.
- La visión es la imagen deseada de la institución, el objetivo en cuanto a desarrollo, el punto a alcanzar, el ideal al que se apunta.
- Los valores están constituidos las ideas básicas que configuran el comportamiento de las personas de la institución y determinan sus relaciones.
- La dirección estratégica constituye la orientación a corto, mediano y largo plazo de los planes y objetivos institucionales con el fin de lograr su misión- visión. Un plan estratégico se debería caracterizar por las siguientes cualidades (López Yáñez, 2003, p. 33).

-Anticipación del futuro: análisis y conformación de escenarios.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

- Visión sistémica
- Flexibilidad
- Debe proveer información para la toma de decisiones
- Desarrollar la comunicación interna y externa de la institución educativa.
- Participación y generación de consensos
- Monitoreo permanente

En la gestión de la innovación, la calidad del conocimiento organizativo suele fluctuar en base a la calidad de las relaciones que se establecen entre los distintos miembros de la comunidad, de la fortaleza de los lazos interpersonales, y de la disposición que éstos posean para comprometerse en un proyecto de mejora de calidad de la enseñanza.

No existe ningún conocimiento teórico que pueda reemplazar al proceso de construcción de conocimiento que es propio de cada comunidad y se construye con la práctica. No obstante, un enfoque adecuado puede facilitar este proceso de modo notable. La oportunidad de constituir una asociación nueva para crear una institución educativa con pocas restricciones atávicas, parece una inmejorable oportunidad para replantear los fundamentos de una práctica que tiende a reproducirse a sí misma, como ocurre no sólo con la educación, sino con toda labor que tiene a tornarse rutinaria (López Yáñez, 1997).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Aprendizaje Organizacional: El conocimiento como ventaja competitiva.

Aunque existe una vasta literatura en el tema, el “Aprendizaje Organizacional” u “Organizational Learning” (OL), es aún un concepto elusivo tanto para investigadores como para administradores” (Friedman et al., 2005, p. 7).

La necesidad de aprender de las organizaciones vistas como entidades holísticas, se hace cada vez más pronunciada en esta era de la globalización, favoreciendo el aprendizaje organizacional como medio para crear ventajas competitivas (Khandekar y Sharma, 2006).

Sin embargo, no existe unanimidad de posturas respecto del OL y sus efectos en el ámbito organizacional, por lo que a la fecha no hay ninguna teoría universalmente aceptada, dado que es muy complejo atribuir características humanas a entidades no humanas.

Por la naturaleza intrínseca de las organizaciones, el proceso de aprendizaje en ellas no puede ser equiparado al proceso de aprendizaje en los seres humanos. El aprendizaje individual difiere del grupal y en muchas ocasiones los individuos pueden saber más que la organización en la cual se encuentran insertos.

De todas formas, existen mecanismos de aprendizaje organizacional que son, básicamente, estructuras organizacionales a través de las cuales sus miembros interactúan con el objetivo de aprender y gracias a los cuales las organizaciones recolectan, analizan, difunden y almacenan información relevante a su desempeño (Popper y Lipshitz, 1998).

El Aprendizaje en la Educación

Las mejoras de las instituciones educativas y las reformas en los contenidos están vinculadas íntimamente con el aprendizaje organizacional y la renovación. En el ámbito de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

la educación, renovar para adaptarse a las constantes y cambiantes exigencias del mundo educativo se ha transformado en una presión y en una responsabilidad para las autoridades. Los líderes son quienes deben hacer foco en la mejora continua y la innovación, pero el rol del liderazgo en la educación, en la construcción y el soporte del aprendizaje organizacional se torna bastante difuso (Popper y Lipshitz, 1998, p. 18).

Para desempeñarse en un mundo globalizado donde el conocimiento, las habilidades y la adaptación son valores buscados, es necesario medir la calidad del aprendizaje de los estudiantes para determinar si en el futuro estarán capacitados y contarán con las destrezas para funcionar eficazmente en las organizaciones que aprenden basadas en el conocimiento del mundo actual.

La comunidad académica debe enfocarse en la medición de estos resultados y en la creación de una cultura de participación que permita asegurar la calidad de la educación. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, las normas y reglas internas se transforman en algo cotidiano tanto para los maestros como para los alumnos y aquí es donde hay que prestar atención, dado que muchas veces los procesos se llevan a cabo de la misma manera porque siempre se hicieron igual y esta forma de actuar “en piloto automático” se configura en un mapa mental sobre cómo accionar y terminan por convertirse en obstáculos a la hora de atender las necesidades educacionales actuales (Popper y Lipshitz, 1998, p. 19).

Ejemplificando con la escuela Gobernador José Manuel Álvarez, si sus miembros adquieren nuevas ideas y aceptan la responsabilidad de desarrollar y mantener la calidad de la educación, aprovechando todas las experiencias y trabajando en conjunto, sus empleados y autoridades se sentirán en un ambiente grato que coadyuvará a promover el logro de los estudiantes y su propio bienestar, llevando al establecimiento un paso más alto en su desempeño.

Los establecimientos educativos no son máquinas cuyos productos se miden en unidades o en números, sino que al operar como sistemas sociales en los que sus miembros



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

cooperan para lograr propósitos comunes, el conocimiento se crea y fluye gracias a este intercambio. El uso del método de administración del conocimiento en la educación suele asociarse con conceptos de valor económico provenientes del ámbito de la empresa, los cuales suelen entrar en conflicto con la misión de bien público de las escuelas, por lo que el desafío para aquellos que crean y llevan a cabo estrategias de administración del conocimiento es que deben estar muy conscientes de las diferencias entre la educación y la industria (Álvarez, 2001).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Metodología

Se realizará un estudio exploratorio previo de la escuela y en base a ello se elaborará un diagnóstico de la situación. Luego se identificarán las oportunidades de mejora a fin de aplicar los principios de la calidad total, con su posterior control y evaluación.

Tomaremos como herramienta de trabajo encuestas y entrevistas para evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios tanto internos como externos.

Aplicación de encuesta

Está estructurado por el objetivo y el alcance de las técnicas de investigación utilizadas para llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez. Los resultados de las encuestas y entrevistas se analizan a la luz de los 14 principios de Deming.

Objetivo

Evaluar de manera global el comportamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa y compararlos con los principios de calidad, tomando en cuenta que estos últimos son el elemento primordial para todo sistema de gestión de la calidad, por lo que se realizará un análisis minucioso que nos permita encontrar las fallas importantes.

Muestra

La selección de la muestra fue hecha mediante el método intencional, debido a que se han escogido las unidades muestrales sabiendo la composición previa de la población de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

estudio en el colegio, en concordancia con lo planteado en los objetivos para obtener la información pertinente para responder los interrogantes planteados.

La muestra se divide de la siguiente forma:

La directora y vicedirectoras del colegio (equipo directivo);

24 docentes (1 docente por cada grado en el turno mañana y tarde del colegio)

48 padres de alumnos (2 por cada grado en el turno mañana y tarde).

Técnicas y herramientas.

Para recopilar los datos necesarios se utilizaron como herramientas la encuesta y la entrevista.

- Encuesta a padres.
- Encuesta a docentes.
- Entrevista a equipo directivo.

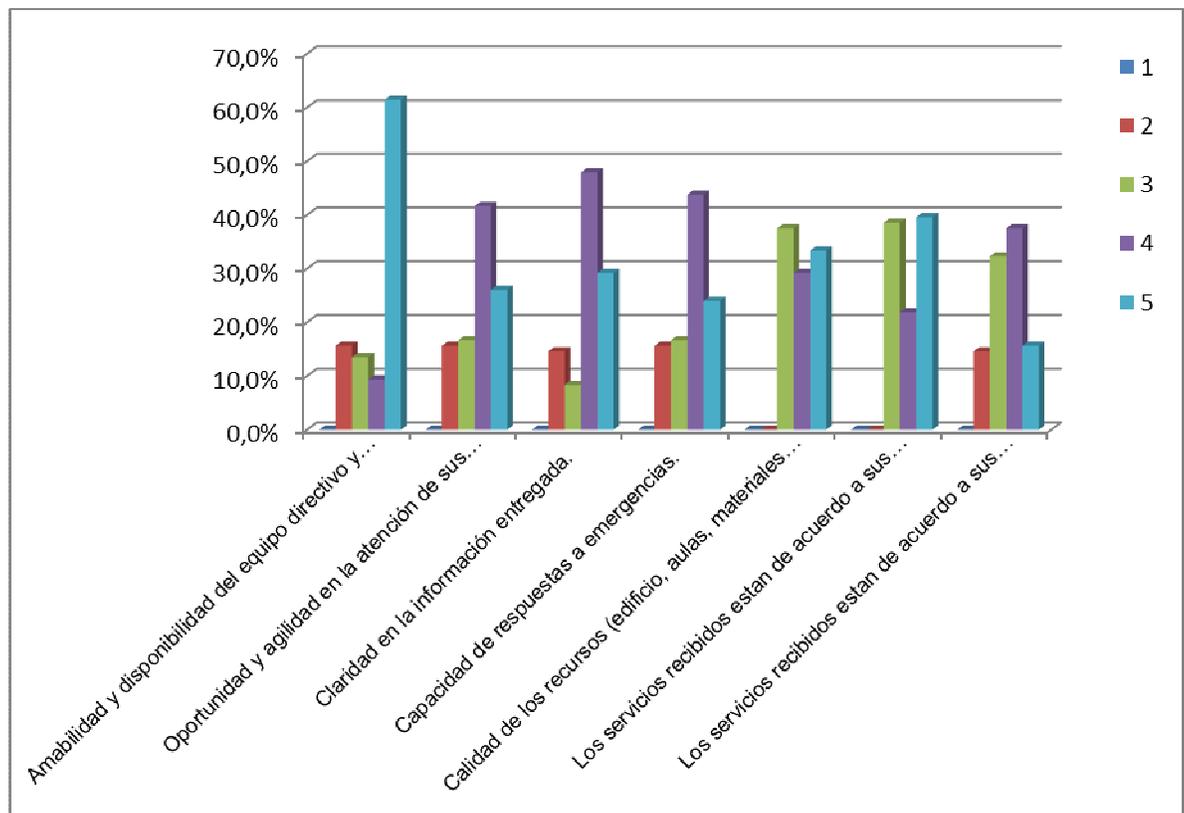
El modelo de cada cuestionario se puede observar en el anexo.

Análisis e interpretación de los resultados

Eje 1: Calidad en los procesos directivos y administrativos

El gráfico resume las opiniones de padres (elegidos al azar) en lo referente a procesos directivos y administrativos.

Gráfico 3. Opinión de los padres sobre los procesos directivos y administrativos



Fuente: elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Se puede inferir que los mayores porcentajes de satisfacción se encuentran en las variables “Amabilidad y disponibilidad del equipo directivo” (61,5%) y “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades” (39,6%). Con esto podemos observar que los padres de la institución reconocen la amabilidad y predisposición del equipo directivo, esto es la base fundamental de cualquier organización que quiera adoptar una nueva filosofía de gestión ya que, en este punto, la negatividad es inaceptable. A menudo pensamos en el cambio y el perfeccionamiento como en algo que viene de afuera y no que va de adentro hacia fuera. Incluso si aceptamos la necesidad de un cambio interior, habitualmente creemos que se trata de aprender nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia los principios básicos. Pero las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, lo que se denomina cambios de paradigma. Con esto queremos decir que los principios y la predisposición se aplican en todo momento y lugar. Emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.

Por otra parte, podemos observar que la variable “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades” se encuentra dentro de los mayores porcentajes de satisfacción. Si bien hay que reconocer el esfuerzo y dedicación puesto por cada uno de los miembros de la institución y que hace que esta variable se represente como un indicador positivo, no olvidemos que el objetivo no es satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso, de padres, alumnos, etc., sino, de perfeccionar los procesos, canales de comunicación, métodos y normas para lograr no sólo el mejoramiento de la calidad sino también superar las expectativas y deleitar a la comunidad educativa. De todas formas, cabe destacar en este punto que la variable “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus expectativas”, indicó que el 37,5% de los padres encuentran a la escuela como una institución que les brinda no sólo lo que necesitan recibir sino lo que esperan recibir como miembros de la comunidad educativa.

La percepción de los padres indica que el 41,7% se encuentra satisfecho con la variable “Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes”, el 47,9% también se

siente conforme en relación a la variable “Claridad en la información entregada” al igual que “Capacidad de respuesta a emergencias” con el 43,8%. Estas tres últimas variables hablan claramente de la capacidad de respuesta del equipo directivo ante consultas, reclamos, solicitudes, contingencias escolares como ser un accidente en el recreo mientras los niños jugaban corriendo, etc.

Tabla 2. Opinión de los padres sobre los procesos directivos y administrativos

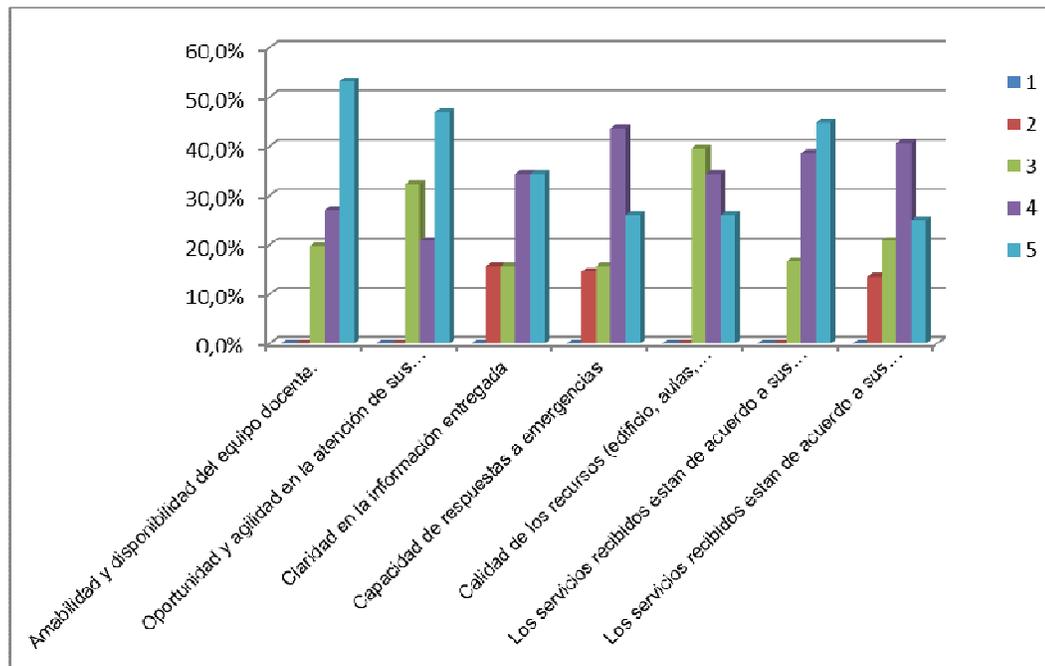
Valores: Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. No del todo satisfecho; 4. Satisfecho; Muy satisfecho.

Acciones	1	2	3	4	5
Amabilidad y disponibilidad del equipo directivo y administrativo.	0,0%	15,6%	13,5%	9,4%	61,5%
Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes.	0,0%	15,6%	16,7%	41,7%	26,0%
Claridad en la información entregada.	0,0%	14,6%	8,3%	47,9%	29,2%
Capacidad de respuestas a emergencias.	0,0%	15,6%	16,7%	43,8%	24,0%
Calidad de los recursos (edificio, aulas, materiales de trabajo).	0,0%	0,0%	37,5%	29,2%	33,3%
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades.	0,0%	0,0%	38,5%	21,9%	39,6%
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus expectativas.	0,0%	14,6%	32,3%	37,5%	15,6%

Fuente: elaboración propia

Eje 2: Calidad en los procesos organizativos.

Gráfico 4. Opinión de los padres sobre la calidad de los recursos humanos y materiales en relación al servicio brindado.



Se puede inferir que los mayores porcentajes de satisfacción se encuentran en “Amabilidad y disponibilidad del equipo docente” con un 53,1%, “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades” con un 44,8% pero aquí también se suma la variable “Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes” con un 46,9%. Esto quiere decir que los padres tienen un mayor grado de satisfacción con los docentes en comparación con el equipo directivo y se puede dar por diversos motivos, el más común es que cada docente tiene un grupo determinado de alumnos por lo que se relaciona con un grupo determinado de padres, esto hace que la relación quizás pueda ser más personalizada y cotidiana a diferencia de la reunión de padres anual que pueden llegar a tener con el equipo directivo o el saludo informal que se pueden llegar a dar cada cierto tiempo. Esto no quiere decir que el



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

equipo directivo tenga alguna falla particular con este tema, sino que la estructura de la institución está armada como toda organización en donde algunas personas interactúan más con unas que con otras y no por eso existe algún inconveniente. Si es importante en este punto que no existan barreras entre los docentes y los directivos ya que entre ellos deben apoyarse, respetarse y generar una confianza mutua, como indica Ishikawa, y también es muy importante que ninguno de ellos ponga alguna barrera para que los padres hablen con ambos equipos ya que deben funcionar como áreas de apoyo constante logrando de esta manera formar un verdadero equipo de trabajo orientado a superar las expectativas de toda la comunidad educativa. Una condición fundamental del buen maestro es su compromiso con la formación humana. La posibilidad de formar exige al maestro un proyecto de vida consecuente con los principios que orientan su labor educativa. El maestro debe ser capaz de expresar y sentir ternura, estar siempre abierto y sensible a las vivencias afectivas de los alumnos; transmitir en la experiencia de enseñar el goce del conocimiento; revelar a sus alumnos la manera cómo el conocimiento embellece la vida; contagiarles de actitudes de respeto hacia sí mismos, de entusiasmo y calidez en su relación con los otros, de autoconfianza y valoración de sus posibilidades. Esto nos obliga a situarnos en la idea del alumno como un producto, que ingresa a primer grado, pasa al siguiente, y así hasta que finaliza el primario, pasa a la secundaria, luego a la universidad y luego ingresa al mundo laboral.

Un sistema con una educación inclusiva y de calidad es aquel que logra que todos los niños y las niñas ingresen en la escuela y tengan trayectorias escolares completas, cumpliendo la edad teórica deseada y obteniendo adecuados logros de aprendizaje.

El 43,8% de los padres se considera satisfecho por la “Capacidad de respuesta a emergencias” por parte de los docentes. Si bien este porcentaje no es bajo, hay que aclarar que no es de la puntuación máxima de satisfacción (5) y que existe una importante diferencia con esta última.

Trabajar desde el optimismo, la creatividad, la persecución de metas y desafíos profesionales es el camino que deben seguir los docentes para orientar los procesos de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

enseñanza a cumplir con las expectativas de calidad de los padres de los alumnos ya que el 40,6% se encuentra satisfecho con los servicios recibidos por parte de los docentes y este proceso nunca acaba ya que tienen la posibilidad de estar en constante mejoramiento.

Por otro lado, la presencia y/o ausencia de recursos –edilicios, materiales, didácticos– para la enseñanza es de gran importancia, pues es un indicador de las facilidades y/o dificultades para construir una propuesta que resulte atractiva, motivante y deseable para los alumnos. Una escuela de calidad debe caracterizarse, entre otros atributos, por ser eficiente en la manera en la que aprovecha todos sus recursos. En este caso, el 37,5% de los padres considera que la calidad de estos recursos es de nivel regular. Esto puede significar, que los padres consideran que las instalaciones no se aprovechan al máximo, que los materiales de trabajo no son los adecuados o que, teniendo en cuenta que es una institución pública, se podría mejorar en algunos aspectos².

² Cabe destacar que en el momento de solicitar a los padres que completen estas encuestas se les pidió que fueran objetivos y críticos apuntando a cualquier detalle que se pudiera detectar y que permita que la escuela pueda crecer como institución educativa orientada al mejoramiento continuo.

Tabla 3. Opinión de los padres sobre la calidad de los docentes en relación al servicio brindado y los recursos materiales

Valores: 1. Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. No del todo satisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

Acciones	1	2	3	4	5
Amabilidad y disponibilidad del equipo docente.	0,0%	0,0%	19,8%	27,1%	53,1%
Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes	0,0%	0,0%	32,3%	20,8%	46,9%
Claridad en la información entregada	0,0%	15,6%	15,6%	34,4%	34,4%
Capacidad de respuestas a emergencias	0,0%	14,6%	15,6%	43,8%	26,0%
Calidad de los recursos (edificio, aulas, materiales de trabajo)	0,0%	0,0%	39,6%	34,4%	26,0%
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades	0,0%	0,0%	16,7%	38,5%	44,8%
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus expectativas	0,0%	13,5%	20,8%	40,6%	25,0%

Fuente: elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Resultados de encuesta de satisfacción a docentes

Resultados de encuestas realizadas a docentes en relación a su grado de satisfacción en los siguientes puntos:

Tabla 4. Encuestas realizadas a los docentes en relación a su grado de satisfacción

Valores: 1. Definitivamente sí; 2. Sí; 3. No del todo; 4. No; 5. Definitivamente no

	1	2	3	4	5
1- Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Escuela	0%	0%	59%	41%	0%
2- La información es comunicada de distintas formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	5%	9%	41%	41%	5%
3- Considero que los medios de comunicación de la Escuela son efectivos.	5%	5%	50%	36%	5%
4- La comunicación existente con el equipo directivo es efectiva.	5%	9%	45%	36%	5%
5- Recibo retroalimentación clara por parte del equipo directivo acerca del trabajo realizado.	0%	18%	23%	55%	5%
6- El equipo directivo escucha mis ideas y comentarios.	0%	0%	18%	55%	27%
7- La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	0%	5%	23%	50%	23%
8- Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	0%	0%	32%	45%	23%
9- Me siento motivado(a) en la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez	0%	5%	27%	50%	18%
10- Estoy plenamente integrado en mi trabajo.	0%	5%	18%	55%	23%
11- Considero que en mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	5%	14%	32%	45%	5%
12- Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	0%	0%	18%	59%	23%
13- Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	5%	5%	5%	45%	41%
14- Puedo hablar libremente con la Directora o el equipo directivo cuando estoy en desacuerdo con ella/s.	0%	14%	14%	23%	50%



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

15- Cuando llego a cometer algún error, la Directora o el equipo directivo lo detectan oportunamente y me informan de manera adecuada.	0%	0%	36%	50%	14%
16- Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo requiere.	0%	5%	5%	45%	45%
17- Mis capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa	0%	9%	32%	55%	5%
18- Considero que el equipo directivo fomenta las relaciones humanas con su personal.	0%	0%	55%	41%	5%
19- Existen cambios repentinos en mi trabajo.	5%	18%	41%	32%	5%
20- Me adapto rápidamente a los cambios.	0%	5%	32%	45%	18%
21- Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la Escuela y a su personal.	5%	18%	41%	27%	9%
22- La comodidad de mi área de trabajo es óptima.	0%	9%	18%	41%	23%
23- Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	0%	5%	41%	32%	23%
24- Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.	0%	5%	9%	45%	41%
25- Periódicamente se evalúa el desempeño del personal.	5%	9%	55%	23%	9%
26- Los mecanismos de evaluación de desempeño son correctos.	0%	0%	59%	36%	5%
27- Siento pertenencia a esta escuela.	5%	0%	9%	55%	32%
28- Los espacios de reunión son interesantes y productivos.	9%	9%	36%	41%	5%
29- Mis opiniones cuentan para tomar decisiones.	5%	9%	41%	41%	5%
30- Me siento satisfecho con mi sueldo y las prestaciones que recibo.	23%	32%	32%	9%	5%
31- Me siento satisfecho con el trato que recibo dentro de la escuela.	0%	5%	14%	59%	23%
32- En general, me siento satisfecho de trabajar en esta escuela.	0%	9%	9%	55%	27%
33- Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo.	5%	23%	41%	23%	9%
34- La dirección me apoya para mejorar mi desempeño.	0%	14%	23%	55%	9%
35- Considero el ausentismo como un problema de gravedad.	5%	14%	27%	36%	18%
36- EL ambiente laboral apoya la innovación.	5%	14%	36%	41%	5%

Fuente: elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Satisfacción laboral

Cada día, con mayor frecuencia podemos encontrar titulares en la prensa escrita referidos a hechos o acontecimientos que dan cuenta de situaciones de estrés laboral en los docentes. Son varios y diferentes los condicionantes que vienen provocando tal situación, pero lo cierto es que los centros educativos se han convertido en un lugar propicio para la aparición y desarrollo de este síndrome general de agotamiento, estrés y malestar. Este clima de insatisfacción, recoge consideraciones negativas respecto a la falta de disciplina en nuestro alumnado, falta de apoyo de padres y madres e incluso de la administración educativa, el importante número de bajas entre docentes por enfermedades mentales (depresión, ansiedad, etc.), determinadas rutinas perniciosas que se establecen en las instituciones y que no permiten el desarrollo óptimo de la actividad profesional (falta de personal de apoyo, inadecuación de horarios, etc.). Todo esto y más, hacen que la vivencia de su profesión por parte de muchos maestros no se haga de manera positiva, lo que les llevará a engrosar las filas de aquellos profesionales que sufren el día a día de su trabajo, llegando poco a poco a mayores cuotas de insatisfacción y “malestar docente”.

Por satisfacción laboral se entiende “(...) actitud general de un empleado hacia su trabajo” (Robbins, 2004, p.78).¹² Esta definición es muy general, ya que cada individuo tiene una definición de satisfacción laboral, para una persona la satisfacción laboral está relacionada con el salario actual, otros individuos la enlazan con el trabajo que realiza dentro de la organización y para otras personas son las posibilidades que existen de ascender.

Evaluación de desempeño

Según la encuesta, podemos evidenciar porcentajes superiores al 50% con un nivel regular de satisfacción (puntuación 3 en la encuesta) en los aspectos Evaluación de desempeño, Comunicación y Retroalimentación a los docentes. La comunicación es de vital



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Siendo así la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos. Pero al carecer de este tipo de comunicación entre las personas que integran la institución se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización. Esto conlleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el equipo docente se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo. Pero la falta de escucha, el desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando lentamente la comunicación, y el grupo pierde fuerza, se convierte en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia.

Hemos de reconocer que, en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima de la escuela van a influir de manera decisiva en la mejora de la misma. Tal como podemos ver en los resultados de las encuestas, la comunicación en esta escuela no es clara lo que conlleva al mal funcionamiento de diversas actividades ya que el 59% de los docentes considera que se



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

encuentra en un nivel regular (puntuación 3 en la encuesta) en lo que refiere a “Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la escuela”.

En general, personas desmotivadas representan un gran peligro potencial dentro de cualquier organización. La calidad y la productividad en la prestación de servicios son directamente proporcionales al grado de motivación que tenga el personal. Es imprescindible que el personal se sienta emocionalmente dueño o participe de la escuela para mantener alta la imagen y prestigio de la misma.

Por otra parte, independientemente de las condiciones salariales (donde se registran el mayor porcentaje de insatisfacción de la encuesta, 32% marcó puntuación 2 y el 23% marcó la puntuación 1), y de las condiciones propias del trabajo, un grupo de personas siente la satisfacción personal de la realización eficaz de un trabajo que les fue encomendado. Es el principio de los grupos de mejoramiento continuo. La creación de indicadores básicos de desempeño, regularmente mostrado a todos los miembros de una organización hace aparecer una sana competencia interna.

A todas las personas les gusta evaluar su propio desempeño, comparándolo con los demás. Además, la colocación de objetivos consensuados como obtenibles motiva a esa competitividad.

Un factor de gran importancia es la retroalimentación de los resultados de su gestión (aquí también se registran porcentajes significativos de insatisfacción en las preguntas 25- Periódicamente se evalúa el desempeño del personal; y 26- Los mecanismos de evaluación de desempeño son correctos). La evaluación de desempeño tiene como propósito mejorar el desempeño de los docentes mediante la retroalimentación oportuna y sistemática de los resultados como así también identificar oportunidades de desarrollo académico para los maestros y, de acuerdo a la información recolectada en la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez, no todos los miembros se encuentran formalmente enterados de diversos criterios y objetivos institucionales como así tampoco reciben periódicamente datos o informes relacionados a su desempeño.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Aquí podemos evidenciar un gran motivo de desperdicio de esfuerzos de la escuela porque, los directivos, simple y llanamente se olvidan de informar el desempeño de los docentes.

No dan retroalimentación positiva y cuando lo hacen solo muestran datos negativos. Ya se sabe que un personal suficientemente motivado, no solamente por salarios trabaja, a no ser que sus necesidades básicas no hayan sido mínimamente satisfechas. El proceso de supervisión debe estar basado en el respeto desde el punto de vista personal y profesional, especialmente en el campo de las ideas, los puntos de vistas y los criterios y al mismo tiempo debe llevar a la discusión y el análisis crítico y productivo de los aspectos pedagógicos y administrativos, pero de igual manera debe promover la motivación de los supervisados.

La retroalimentación puede venir de los directivos y o de los padres, además del propio trabajo realizado ¡pero debe existir!

Cuando se identifica a alguien que está haciendo bien las cosas, la atención del grupo se centra en los aspectos positivos y productivos del trabajo: si se exaltan los valores positivos de las personas, ignorando los valores negativos, se produce un crecimiento permanentemente personal y profesional de los docentes.

Para conseguir un buen desempeño profesional, los docentes deben ser entrenados. Entrenar docentes para la correcta realización de sus tareas significa proporcionar conocimientos teóricos y despertar las habilidades operacionales. Una adecuada comunicación permitirá el *feedback* necesario para ajustar las acciones y el monitoreo del progreso.

Este entrenamiento exige el acompañamiento directo de equipo directivo, realizado diariamente al trabajar con los docentes, para conseguir mejorar las habilidades que han sido aplicadas.

Hay que establecer una diferencia entre el docente y el error que él comete. El docente nunca llega a ser problema; el problema es el comportamiento o su actitud.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

La actitud puede ser causa de algún efecto temporal, digamos por ignorancia. La ignorancia solo puede ser combatida con conocimiento. Solo docentes adecuadamente entrenados y capacitados consiguen los niveles de calidad deseados, la calidad empieza y termina con la educación y capacitación (Kaoru Ishikawa).

Muchos son los desafíos y cambios vividos por los centros educativos en tiempos de reforma, también en el desarrollo de estos procesos. Y las características y cualidades de las instituciones, de sus miembros, y, sobre todo, de sus líderes, se convierten en influencias relevantes para el entramado que teje la actitud general de la escuela frente a los retos que se le presentan.

Si los directivos no se preocupan por hacer saber a todo su personal todo lo que sucede en el ámbito de la organización, jamás conseguirán que exista el sentido de coparticipación.

Medios comunicativos en la escuela

También podemos inferir que en el resultado de la encuesta realizada a los docentes se evidencian porcentajes bajos de satisfacción en las preguntas: 3 (Considero que los medios de comunicación de la Escuela son efectivos.), 18 (Considero que el equipo directivo fomenta las relaciones humanas con su personal.), 25 (Periódicamente se evalúa el desempeño del personal.), y 26 (Los mecanismos de evaluación de desempeño son correctos.).

Respecto de los resultados de la pregunta 3 podemos analizar lo siguiente: el personal asume la responsabilidad de la obtención de altos niveles de calidad de servicio, cuando tienen una visión de la escuela, dada por sus directivos, y se sienten responsables por el éxito o fracaso de la misma. Solo podrán tener esa visión de la escuela a través de una gestión de carácter participativa, impulsada por sus principales directivos.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

La información es el resultado de la comunicación. Cuanto más claro, más detallado y más preciso sea el caudal de información que posea el docente, mayor será la capacidad para interpretar y posicionarse ante fenómenos complejos. La información es componente extremadamente valioso que dirige el comportamiento de las personas. La cuestión no es: cuánta información debe darse al personal, sino: cuál es la información que se necesita y cuándo deberían tenerla para que puedan tener una actitud responsable frente a las diferentes situaciones que se presentan.

Ninguna persona dentro de la escuela, a la cual no se le haya suministrado una información, puede asumir la más mínima responsabilidad. Ninguna persona a la que se haya suministrado una información puede evitar asumir una responsabilidad.

Si se consigue que todo el personal participe en algún grado, de la información estratégica de la organización, se conseguirá que todos se sientan emocionalmente copropietarios de la misma. Si por el efecto de una mala comunicación en la organización el personal piensa o percibe que la misma no está siendo bien gestionada gerencialmente, difícilmente podrá ser motivada para mejorar su desempeño.

Fomento de relaciones humanas por parte del equipo directivo

Se observa entonces que para orientar y encauzar el proceso comunicacional debidamente motivado y totalmente abierto a la participación, es necesario la existencia de líderes con una visión innovadora, los cuales practiquen un liderazgo democrático, participativo, en otras palabras, transformacional. En este punto podemos hablar de los resultados obtenidos en la respuesta 18 (Considero que el equipo directivo fomenta las relaciones humanas con su personal) ya que el 55% de los docentes no se encuentra conforme, en lo que hace a las prácticas claves de un liderazgo efectivo, aquellas orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes. La capacidad de trabajar eficientemente con las personas y obtener buenos



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

resultados del trabajo en equipo es quizás una de las habilidades fundamentales de un líder, la influencia que ejerce en otros, para lo que se requiere de una dosis importante de empatía o capacidad de ponerse en el lugar del otro, entender sus necesidades y sus intereses y encausarlos hacia el logro de los objetivos para beneficiar la calidad de la educación. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela.

Satisfacción del sueldo

Por último, podemos señalar respecto a la pregunta 30 “Me siento satisfecho con mi sueldo y las prestaciones que recibo” que, al ser una institución pública, no tenemos la posibilidad de plantear una forma de revisión y/o análisis en este punto ya que es responsabilidad de gente externa a la institución, pero si se pueden tener en cuenta factores motivadores como el reconocimiento. Para el caso de la profesión docente, está merece una remuneración adecuada y en este rubro se han hecho importantes esfuerzos de parte de las autoridades educativas y asociaciones gremiales; condiciones que requieren de un monitoreo constante.

Eje: 3: Calidad en conducción y comunicación del equipo directivo con el equipo docente

Debido a que el equipo directivo está formado por cuatro personas, una directora y tres vicedirectoras, nos pareció oportuno recolectar información a través de entrevistas ya que es un método más personalizado y con el que podemos obtener información determinante ya que este equipo es el que debe actuar como motor para el cambio que se desea efectuar.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Tanto en las entrevistas como en las encuestas que se realizaron, se efectuaron preguntas relacionadas al tipo de liderazgo que reconoce ser, qué tipos de puentes de comunicación se gestionan con docentes, padres y alumnos, problemas de la institución, vínculos que genera la misma, aspectos a cambiar y apertura a nuevas iniciativas.

Según estas personas, existen diversos problemas en la escuela como en todas las instituciones, pero algunos podrían evitarse con el correcto accionar de la dirección ya que muchas veces estos problemas se generan por la ausencia de una figura institucional por parte de la directora. La dirección está centralizada en la figura de la directora, cuyo rol es confuso para el resto del equipo, debido a que la manera en que hace llegar la información a sus subordinados es en forma verbal, cambiante, confusa e informal, generando conflictos en el equipo a la hora de ponerlos en funcionamiento.

Consideran que ésta última necesita afianzarse más en su puesto debido a que muchas veces no reconoce cuáles son sus responsabilidades y derechos, afectando de esta manera a los derechos y responsabilidades de todo el equipo directivo. Uno de los motivos por los que las vicedirectoras no pueden hacer su trabajo de manera correcta con los docentes ya sea en el seguimiento, o en las autorizaciones, es porque la directora no otorga el poder de decisión que les corresponde de acuerdo a su puesto de trabajo y eso hace que los docentes no puedan recurrir a ellas y que las mismas (vicedirectoras) no se sientan seguras en sus tareas. Los entrevistados hablan de la falta de autonomía en su puesto de trabajo, y la ausencia de la directora como figura protagonista ya que muchas veces es necesaria su presencia. Al ser confuso el rol como gestora, el equipo no puede funcionar de manera eficiente. Señalan que la misma debe estar más presente en el colegio y evitar la desigualdad entre los docentes debido a que muchas veces ya sea por afinidad o cercanía, las normas y sanciones no han sido para todos por igual. Entonces, se pretende aparentar que todo marcha bien, pero teniendo internamente vicios ocultos, círculos viciosos de desconfianza, personal disconforme. Con todo lo anteriormente mencionado, tenemos un buen fundamento para coincidir con Deming, cuando afirma que el 85% de los problemas en las escuelas, lo originan los directivos (equipo directivo).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Cuando se trata de enfrentar cambios, la escuela tiene un doble problema. Primero, en general está bastante burocratizada lo que quiere decir que tiene problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de flexibilidad. Segundo, la educación en si misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento no sólo porque forma parte de los aspectos de la conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman muchos años.

Cuando falta lo que podríamos llamar “unidad de acción”, es difícil que la escuela sea una comunidad que aprende. Cada uno está en lo suyo, pero lo de cada uno no siempre es lo de todos.

Destacan como positivo que después de bastante tiempo se pudo lograr definir algunas funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo debido a que las vicedirectoras no podían trabajar con tranquilidad ni seguridad porque sus tareas y obligaciones eran cambiadas todo el tiempo, pero lamentablemente esto no se ha efectivizado del todo.

En cuanto a los docentes destacan la amabilidad y solidaridad, pero aclaran que son un grupo de personas, no un equipo de trabajo, ya que se relacionan solo con las personas con las que han iniciado una amistad o afinidad. Como en todos los grupos, siempre hay gente que participa, otras que no, y algunas personas muy negativas que afectan a todo el equipo y contaminan el clima de trabajo. El grupo docente enfrenta muchos cambios y desafíos al igual que toda la institución debido a que la sociedad se modifica todo el tiempo y eso afecta la educación de los niños. Remarcan cómo ha ido perdiendo prestigio la posición del docente ya que antes tenían una imagen, los alumnos obedecían y los padres respetaban. En la actualidad la falta de límites y obligaciones y el exceso de derechos de los niños hacen que el docente deba sobrellevar la tarea en el aula mediante sus habilidades y teniendo que callar, resignar y no poder actuar libremente y con las facultades y conocimientos que le fueron adquiridos. Además, consideran que la falta de contención intelectual por parte de los padres, los cambios en las políticas de gobierno, las



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

actualizaciones de los derechos de los niños orientados a ser cada vez más contemplativos por parte del ministerio de educación, hacen que el docente no se sienta seguro en su puesto de trabajo, que no esté conforme y auto realizado, y todo esto lleva a un clima de trabajo que no fomenta el crecimiento, desarrollo y valorización, ocasionando descontento y de esta manera mayor facilidad de generar problemas, resistirse a los cambios, etc.

Los docentes en mayor o menor medida no son abiertos a los cambios, muchos se abren a nuevas oportunidades o posibilidades de mejora, pero otros mantienen su forma de trabajo y no aceptan otra cosa. Uno de los grandes problemas que consideran tener es que las quejas y/o reclamos son siempre de las mismas personas, pero luego en el momento en el que intentan proponer un acuerdo o plan de acción, lo firman, pero terminan haciendo lo contrario a lo pautado.

Hoy la escuela y, por lo tanto, los docentes tienen que responder a múltiples demandas: enseñar bien a los alumnos, cuidarlos, contenerlos, acompañar a las familias, organizar a la comunidad, detectar abusos, ampliar la participación social, entre otras funciones que hacen pensar en el nuevo rol de los maestros y en la redefinición de la escuela como institución.

Esa creciente complejidad social y educativa de la educación (aún más en el futuro) debería provocar que la profesión docente se hiciera, en consonancia, menos individualista y más colectiva, superando el punto de vista estrictamente individual aplicado al conocimiento profesional, en el que la colaboración entre los compañeros está ausente ya que el profesorado se convierte en instrumento mecánico y aislado de aplicación y reproducción, con unas competencias que se limitan a la aplicación técnica en su aula. La colaboración a la que nos referimos, en el sentido de construir un conocimiento profesional colectivo, adoptando una nueva filosofía de gestión como indica uno de los principios de Deming, requiere desarrollar en la docencia instrumentos intelectuales para facilitar las capacidades reflexivas colectivas sobre la propia práctica docente, y cuya meta principal no



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

es otra que aprender a interpretar, comprender y reflexionar sobre la enseñanza y la realidad social de forma comunitaria.

El contexto adquiere cada vez más importancia, la capacidad de adecuarse a él metodológicamente, la visión de la enseñanza no tanto técnica, como la transmisión de un conocimiento acabado y formal, sino más bien como un conocimiento en construcción y no inmutable, que analiza la educación como un compromiso político y el desarrollo de la persona y la colaboración entre ellas como un factor importante en el conocimiento profesional. Esto nos lleva a valorar la gran importancia que tiene para la docencia el aprendizaje de la relación, la convivencia, la cultura del contexto y el desarrollo de la capacidad de interacción de cada persona con el resto del grupo, con sus iguales y con la comunidad que enmarca la educación.

Tal como indica Deming, hay que mejorar permanentemente por más pequeño que sea el avance, y si no contamos con el apoyo activo de la comunidad educativa es muy difícil concretar la transformación y establecer una constancia de propósitos y metas para mejorar y estar orientados hacia una escuela de calidad total. Por otro lado, los niños y jóvenes viven una época diferente, distinta a aquella en la que crecieron la mayoría de los docentes, en la que están totalmente involucrados con las tecnologías, con un manejo de distintos medios debido a un aprendizaje que han tenido por la cercanía, convivencia y contacto con medios electrónicos, aspecto de lo que lamentablemente carecen varios maestros. Además, ahora todo se relaciona con tecnología, hasta el llenado tradicional de calificaciones por parte de los profesores que resulta muchas veces un verdadero conflicto al momento de realizarlo.

Todo este conjunto, pone a los docentes ante diversos retos y desafíos que sin duda son encaminados al progreso educativo y por ende al progreso social. La constante actualización profesional, que exige no sólo asistir a los cursos de formación continua, ya no es suficiente una preparación profesional con nivel de licenciatura, sino que requiere algo más allá para poder incorporar en su rol aquellas herramientas que enriquecen



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

su desempeño docente. Éste es otro reto docente, hacer conciencia en el equipo docente para que asuman un real compromiso de actualización y formación profesional tal como lo indica Deming al destacar la capacitación y el entrenamiento como principio fundamental de la calidad. La formación permanente de los docentes debe ayudar a desarrollar un conocimiento profesional que permita a todo el equipo: evaluar la necesidad potencial y la calidad de la innovación educativa que hay que introducir constantemente en las instituciones; desarrollar destrezas básicas en el ámbito de las estrategias de enseñanza en un contexto determinado, de la planificación, del diagnóstico y de la evaluación; suministrar las competencias para ser capaces de modificar tareas educativas continuamente, en un intento de adaptación a la diversidad y al contexto del alumnado; comprometerse con el medio social. Todo esto supone una formación permanente que desarrolle procesos de indagación colaborativa para el desarrollo de la organización, de las personas y de la comunidad educativa que las envuelve.

Dentro de los resultados obtenidos de las encuestas al equipo directivo, vemos que resulta difícil involucrar activamente a los padres de familia en la educación de sus hijos y saber qué manera será la adecuada para atender a los alumnos con los problemas emocionales que les aquejan por la organización familiar. Actualmente ambos padres trabajan y tienen poca atención hacia los pequeños, es un reto involucrar a los padres, pero no es algo imposible de lograr.

Asimismo, ante las circunstancias que se viven en la actualidad, hace falta que se diseñen actividades en donde se logre una real conciencia de aquellas acciones y actitudes que afectan en la convivencia social, la carencia de valores, la falta de empatía, de sensibilidad hacia las desgracias del contexto en el que se vive.

Es muy nombrado, pero poco se nota el reflejo de las acciones que, en lo que respecta a la educación, se hacen por mejorar las virtudes de las personas que nos rodean, cada día es más común observar actitudes negativas por parte de los niños por eso, deben diseñarse actividades en las que los pequeños hagan conciencia y se formen en valores



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

incorporando en dichas actividades a toda la familia del niño demostrando de esta manera el compromiso con la educación, formación y humanización de las generaciones venideras. Es pertinente procurar una formación integral, que esté dirigida a que los alumnos aprendan a conocer, aprendan a hacer, aprendan a convivir y aprendan a ser.

El liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. El equipo directivo, junto con los docentes, pueden encabezar un proceso colectivo de construcción de conocimiento que supere la transmisión de visiones del mundo únicas, acabadas, terminadas para siempre. Estamos hablando de un tipo de proyecto educativo que recupere múltiples formas de producción de conocimiento, donde dialoguen el discurso de las ciencias, el arte, las tecnologías, la literatura, etc.

El peso de la cotidianeidad hace que algunos aspectos queden opacos, ocultos y que otros se naturalicen por la recurrencia y la fuerte institucionalización que portan; es necesario entonces, hacerlos susceptibles de ser develados y desnaturalizados, para romper con lo evidente y ser capaces de proyectar el mejor futuro para los miembros del equipo directivo y para toda la comunidad de la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Eje 4: Calidad en satisfacción de los docentes al interior de la institución

Tabla 5. Resultados de encuestas realizadas a docentes en relación a su grado de satisfacción del clima laboral

Valores: 1. Definitivamente sí; 2. Sí; 3. No del todo; 4. No; 5. Definitivamente no.

		1	2	3	4	5
1	¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?	0%	0%	3%	59%	38%
2	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la institución, hubiera ingresado en ella?	0%	0%	3%	63%	34%
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	0%	0%	47%	9%	44%
4	¿Se siente integrado en la institución?	0%	0%	40%	28%	32%
5	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la institución?	0%	28%	3%	34%	34%
6	¿Si pudiera dejar la institución por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?	41%	6%	0%	47%	6%
7	¿Su puesto de trabajo (escritorio, salón, etc.) le resulta agradable y familiar?	3%	0%	19%	53%	25%
8	Como consecuencia de su trabajo, ¿finaliza su jornada laboral muy cansado?	6%	41%	9%	28%	16%
9	¿Le duele la espalda?	13%	9%	53%	13%	13%
10	¿Se le cansa la vista?	28%	41%	9%	9%	13%
11	¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?	13%	13%	9%	19%	47%
12	¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?	0%	3%	38%	22%	38%
13	¿Hay suficiente luz ambiental en donde usted está trabajando?	3%	0%	53%	9%	34%
14	¿Hace normalmente o con frecuencia calor?	22%	44%	31%	0%	3%
15	¿Hace normalmente o con frecuencia frio?	28%	59%	13%	0%	0%
16	¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?	19%	0%	19%	50%	13%
17	¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?	22%	50%	9%	9%	9%
18	¿Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo?	6%	0%	47%	28%	19%
19	¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?	22%	13%	25%	41%	0%
20	¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?	0%	6%	53%	0%	41%



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

21	¿Se siente realizado en su trabajo?	0%	6%	13%	63%	19%
22	¿Se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?	31%	47%	13%	6%	3%
23	¿Considera que es muy rutinario su trabajo?	25%	53%	0%	13%	9%
24	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	0%	3%	3%	50%	44%
25	¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?	38%	6%	50%	3%	3%
26	¿Piensa que existe “lucha” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?	25%	16%	47%	9%	3%
27	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su institución, a su remuneración, a su futuro profesional?	22%	0%	22%	44%	13%
28	¿Considera a su jefe autoritario?	28%	13%	3%	56%	0%
29	¿Considera a su jefe participativo?	13%	16%	47%	16%	9%
30	¿Trabaja con su jefe y compañeros, según su opinión, en auténtico equipo?	0%	31%	22%	28%	19%
31	¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?	34%	13%	3%	38%	13%
32	¿Considera que hace usted, en su puesta de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?	31%	44%	3%	6%	16%
33	¿Considera que esta bien remunerado su trabajo?	0%	0%	13%	16%	71%
34	¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?	16%	9%	3%	50%	22%
35	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual institución o puesto de trabajo que le compensan?	3%	50%	13%	6%	28%
36	¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica del país?	88%	13%	0%	0%	0%
37	¿Cree que existe buena comunicación de arriba hacia abajo en su institución?	3%	38%	41%	6%	13%
38	¿Cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba en su institución?	0%	13%	66%	9%	13%



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Identidad por la institución y por su profesión:

12° Principio de Deming → “Fomentar a las personas estar orgullosas de su trabajo”

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	0%	0%	47%	9%	44%
¿Se siente integrado en la institución?	0%	0%	40%	28%	32%

Los profesores llevan el peso de reformas mal diseñadas por la falta de una visión de conjunto y de previsiones mínimas sobre los nuevos problemas emergentes. El sentimiento de estar desbordados afecta a la moral de los cuerpos de profesores, que se convierten en los primeros críticos de sus propios sistemas educativos, ya que desde el punto de vista social no se da gran importancia a los éxitos, que se interpretan como consecuencias naturales del desarrollo y del progreso, mientras que se magnifican las deficiencias como un desastre colectivo que está muy lejos de ser verdadero. El desarrollo de medidas tendientes a reafirmar la identidad profesional de los docentes y a devolverles el orgullo de serlo pasa necesariamente por una reforma en profundidad de los enfoques de la formación inicial y continua de nuestros docentes, abandonando el intento de formarlos para un sistema educativo que ya no existe, e intentando formarlos para las nuevas exigencias de la sociedad del conocimiento.

Lo docentes desean hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, la dirección mal orientada y las condiciones de trabajo obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras.

Ningún docente que ingresa nuevo a una escuela entra desmotivado, pero en muy poco tiempo se desmotivan. Las docentes no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunos directivos con la sana intención de democratizar las escuelas quieren involucrar a los docentes en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La **participación** es la forma de hacer más valiosa a una persona.

Diseño de los sistemas de trabajo:

5° Principio de Deming → Mejoramiento continuo

14° Principio de Deming → Actuar para lograr la transformación

¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?	13%	13%	9%	19%	47%
---	-----	-----	----	-----	-----

Desde el punto de vista ergonómico el diseño de los puestos de trabajo tiene especial importancia por el propósito múltiple que se persigue, productividad, calidad, confiabilidad y mantenimiento de la salud, pudiendo a través del diseño acceder a tales metas. La preocupación es adaptar el equipo y el espacio de trabajo a los docentes para fomentar la mejora de la salud y el bienestar mediante acciones tales como: modificar la estructura de puestos y su ambiente de manera que se reduzcan los peligros y factores de stress.

El diseño ergonómico constituye un importante factor en la determinación de la salud de las personas, prestando atención a la adaptación general de la persona a su tarea y al entorno global, pasando desde la adecuación de las herramientas utilizadas a un equilibrio entre autonomía y responsabilidad en el puesto de trabajo. Pensar en el diseño de medidas para que los trabajadores puedan afrontar mejor su carga de trabajo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección".

Esta modalidad se basa en el mecanismo de innovación, que puede definirse como una herramienta de cambio significativa sobre el proceso de trabajo

Remuneración:

4° Principio de Deming → Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio.

¿Considera que esta bien remunerado su trabajo?	0%	0%	13%	16%	71%
---	----	----	-----	-----	-----

¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica del país?	0%	0%	0%	13%	88%
---	----	----	----	-----	-----

El estado suele funcionar siguiendo la orden de reducir el gasto. Esto, frecuentemente conduce al deterioro de la calidad. En lugar de ello, deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo.

Comunicación:

6° Principio de calidad → Respeto por los recursos humanos

9° Principio de Deming → Derribar las barreras entre departamentos

¿Cree que existe buena comunicación de arriba hacia abajo en su institución?	3%	38%	41%	6%	13%
--	----	-----	-----	----	-----



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

¿Cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba en su institución?	0%	13%	66%	9%	13%
--	----	-----	-----	----	-----

La implementación de un sistema de calidad requiere, desde el principio, un proceso sistemático de integración de personas; así como metodologías específicas para que esta participación sea organizada, sinérgica con los objetivos de la entidad y homologada al propio sistema de calidad.

“Integrar personas” significa enriquecer su rol e introducir un ámbito propicio para la mejoría.

Muchas veces los departamentos "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prevenir sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento puede causar problemas a otro.

Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

Liderazgo y trabajo en equipo:

1° Principio de calidad → Compromiso de la dirección

7° Principio de Deming → Adoptar e implantar el liderazgo

¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su institución, a su remuneración, a su futuro profesional?	22%	0%	22%	44%	13%
¿Considera a su jefe autoritario?	28%	13%	3%	66%	0%
¿Considera a su jefe participativo?	13%	16%	47%	16%	9%



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

¿Trabaja con su jefe y compañeros, según su opinión, en auténtico equipo?	0%	31%	22%	28%	19%
¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?	34%	13%	3%	38%	13%

La dirección es la parte de la organización responsable por la calidad del sistema, por lo tanto, debe organizar y administrar la escuela en forma tal que toda la organización quede orientada a dar primacía a la calidad. Se necesita mostrar que hay un compromiso verdadero con la filosofía del control de la calidad:

Actuando en forma consistente en total acuerdo con los requisitos de la nueva filosofía administrativa (consistencia de propósito).

Ser constante en esta forma de actuar (constancia en el compromiso).

El sistema administrativo del control total de la calidad implica un nuevo estilo de liderazgo: los líderes hacen que sus propias visiones resulten claras a los demás, pues establecen un clima de intercomunicación en todos los niveles que permite que sus ideas y sus pensamientos desciendan a todos los niveles de la organización.

Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Análisis parcial de los resultados

A lo largo de la investigación nos propusimos llevar adelante la serie de interrogantes que nos habíamos planteado, siendo el eje central de la misma realizar un diagnóstico de gestión en base a un modelo de Calidad Integrado en la escuela Gobernador José Manuel Álvarez. Creemos haber dado respuesta a cada uno de los objetivos que nos formulamos y que a continuación sintetizaremos, reponiendo sus planteos como las respuestas a las que hemos llegado, si bien se puede encontrar tal desarrollo de modo más profuso en la parte de resultados, ya debidamente desarrollada. Empezaremos por los distintos objetivos específicos, para luego con el objetivo general dar un cierre general del trabajo.

El primer objetivo específico planteaba conocer qué opinión tiene el equipo directivo de la escuela en relación a su estilo de conducción y comunicación con el equipo docente. Aquí podemos afirmar que hay diferentes cuestiones problemáticas en la escuela, y que varias de ellas podrían evitarse con decisiones de liderazgo por parte de la dirección, ya que muchas veces estos asuntos se producen por la ausencia de la figura institucional de mayor jerarquía, es decir la directora. En el colegio el rol de la dirección se centraliza como es obvio en la figura de la directora, y que se presenta con un rol confuso para el resto del equipo, ya que la forma en que comunica y brinda la información en la institución, se da mediante vía verbal, cambiante, confusa e informal, generando conflictos e incorrectas interpretaciones de lo que quizás se comunicó.

En el equipo directivo se piensa que ésta última variable necesita corregirse en pos de poder reelaborar mejor el orden de responsabilidades y derechos que le corresponde a la



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

máxima figura direccional, la cual afecta el funcionamiento de todas las obligaciones y responsabilidades del restante equipo directivo.

Cuestiones como cierta carencia de autonomía en la función laboral que desarrollan las personas del equipo directivo, son consecuencia de la ausencia de la directora como figura protagonista. Al ser débil y falta de lineamientos claros su rol como gestora, el equipo no puede funcionar de manera eficiente. En las respuestas que han brindado marcan que la misma debe tener una mayor presencia en la institución y evitar la desigualdad entre los docentes, ya que se dan situaciones que, por afinidad o cercanía, las normas y sanciones no se despliegan de manera equitativa, habiendo privilegios.

Por otro lado, al momento de pretender producir transformaciones en la escuela, sucede un doble problema. En primera instancia se señala cierta burocratización que se transmite en problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de flexibilidad. En segundo lugar, y esto ya es algo más amplio y que excede al colegio, en el ámbito educativo el ritmo de cambio es relativamente lento, ya que los resultados tardan en verse muchos años más adelante, lo que quizás lleva a una especie de apatía a la hora de introducir transformaciones en un tipo de cultura donde cada vez más se privilegia lo inmediato y el presente. Por último, en lo que hace a este punto, postular que si quienes tienen la responsabilidad de supervisar la actividad de las escuelas no ven con buenos ojos la innovación, será difícil que los profesionales se animen a ponerla en marcha. Cuando la organización escolar es rígida desde afuera, los profesionales de la enseñanza se convierten en meros ejecutores de prescripciones externas, perdiendo su iniciativa y responsabilidad.

Para finalizar el desarrollo de este objetivo, es necesario indicar que la dirección repone en relación a los docentes rasgos como la amabilidad y la solidaridad, e indicando que como en todos los grupos de trabajo, hay personas que participan de forma más activa y otras no tanto, encontrándose algunas personas muy negativas que terminan afectando a todo el equipo, contaminando el clima laboral.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

El equipo directivo postula que los docentes en su mayoría no son abiertos a las transformaciones que puedan darse en el funcionamiento de la institución. En este sentido afirman desde el equipo directivo es que las quejas y reclamos vienen siempre de las mismas personas, y también realizan comportamientos de trabajo contrarios a lo que previamente fue acordado, afectando a la calidad del clima laboral.

En el ámbito educativo, y más aún en los colegios particulares, no se trata, según nos indica la filosofía de la calidad total, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación inteligente de la dirección, de todos los maestros, y de los otros agentes que participan en un proceso dinámico, sostenido, sistémico y sistemático, para la satisfacción de los beneficiarios de la actividad educativa.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, se planteaba indagar en la opinión de los docentes en relación al clima laboral de la escuela. Aquí se destacaron determinadas variables por sobre otras en ese aspecto. Se puede establecer a grandes rasgos, que los resultados arrojaron en su mayoría una opinión negativa, o con cierto algo de desilusión frente a los tópicos interrogados. Cuando se interrogó por el orgulloso de pertenecer a la institución, un 47% dijo no estar muy conforme con el sentimiento de pertenencia, y un 44% manifestó que definitivamente no sentía ese sentimiento, por lo cual puede verse que la mayoría de las respuestas se inclinaron de forma desfavorable sobre el tópico interrogado. En relación al sentimiento de sentirse integrado en la institución, los valores fueron algo similares, un 40% afirmó no sentirse integrado del todo, mientras que un 28% postuló que no se sentía ese sentimiento, y finalmente un 32% manifestó que definitivamente no experimentaba un sentimiento de integración. Se puede constatar que las respuestas oscilan en su totalidad en un rango que va de la aseveración categórica del no, hasta la postulación menos radical pero sí también desfavorable en el tópico interrogado.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

En otro tipo de preguntas, más vinculadas a la satisfacción de las cuestiones edilicias de donde se realiza el trabajo, también las respuestas fueron parecidas. Cuando se indagó si tenía suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo, un 38% respondió que no del todo, un 22% aseveró que no, y un 38% contestó definitivamente que no. Sólo un 2% dijo tener luz suficiente en su lugar de trabajo. Estos valores negativos son similares lo que pueden observarse cuando se indagó sobre la luz ambiental con la que se trabajaba.

Un 53% dijo que no era del todo buena la luz ambiental, un 9% afirmó que no es buena, y un 34% dijo definitivamente que no. Sólo un 3% de las respuestas afirmaron que definitivamente sí la luz ambiental de trabajo era buena.

Por otro lado, cuando debían brindar una opinión sobre si consideraban correcta la remuneración de su trabajo, un 71% manifestó que definitivamente no era correcta la remuneración salarial del trabajo realizado, y un 16% afirmó que no. Sólo un 13% dijo si estar del todo conforme con la remuneración.

Cuando se indagó en la opinión de la variable concreta de Liderazgo y trabajo en equipo, las respuestas fueron más alentadoras en algunos puntos. En el caso del tópico de si le habían desanimado sus compañeros en relación a su institución o su futuro profesional, un 22% respondió que definitivamente sí le habían desanimado, otro 22% contestó que no del todo, mientras que un 44% afirmó que no y un 13% dijo que definitivamente no. Por otro lado, cuando se indagó si consideraban a su jefe autoritario, las respuestas fueron más equilibradas. Un 28% dijo definitivamente que sí, un 13% que sí, un 33% que no del todo, y un 56% restante afirmó que no.

Sobre la consideración de si su jefe es participativo, las respuestas también fueron equilibradas. Un 13% afirmó que definitivamente que sí, y un 16% dijo que sí. El porcentaje más alto estuvo ubicado en la respuesta “no del todo” con un 47%. Por otro lado un 16% dijo que no y un 9% definitivamente que no. Al indagar en si se trabajaba con su



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

jefe y compañeros, de forma en conjunta y en equipo, las respuestas fueron más negativas. Solo un 31% afirmó que sí, mientras que un 22% dijo no estar del todo conforme, un 28% postulo que no, y un 19% restante dijo definitivamente que no, mostrando total desaprobación al respecto de la situación. Por último, cuando se preguntó si sentía vigilado por su jefe, las respuestas también fueron algo equilibradas. Un 34% afirmó que sí y un 13% que sí. Mientras que un 33% postuló que no del todo, un restante 38% que no, y un 13% opinó definitivamente que no se sentía vigilado.

En lo que refiere al tercer objetivo específico en el que propusimos describir qué opinaban los docentes sobre aquellos aspectos vinculados a la satisfacción de trabajar en la escuela, se pueden constatar en una serie de preguntas que los resultados obtenidos dan cuenta de que se percibe cierto grado de insatisfacción. Por ejemplo, cuando se indagó en si pudieran dejar la institución por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría, un 41% afirmó definitivamente que sí, y 6% dijo sí. Por otro lado, un 47% dijo que no y un 6% opinó definitivamente que no. Los resultados dejan ver cierto equilibrio en las respuestas, lo cual no deja de ser preocupante que un 41% de los docentes se muestren en disconformidad con la institución al indicar que se irían de allí si pudieran. Y esto guarda relación con la profesión en sí, ya que al indagar en si se siente realizado en su trabajo, las respuestas indicaron que solo un 6% afirmó que sí, mientras que un 13% se mostró no muy conforme en ese plano, un 63% dijo no sentirse realizado y un 19% respondió que definitivamente no se sentía realizado. Es así que al preguntar si de haber sabido cómo iban a ser las cosas en la institución, hubiera ingresado en ella, las respuestas que se observan son categóricas: un 3% postuló que no del todo, un 63% dijo que no hubiera ingresado y un 34% opinó que definitivamente que no hubiera ingresado.

En este sentido el aspecto del funcionamiento comunicativo en la institución es relevante. En lo que refiere a la opinión de los docentes en este asunto, se puede interpretar



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

que para ellos la variable comunicativa en el colegio y desde la parte directiva, se despliega con cierta vaguedad y poca rigurosidad, teniendo como consecuencia un mal funcionamiento de distintas actividades, más allá de cierto equilibrio que se percibe en las respuestas. En este sentido, sólo un 13% afirmó que sí existe buena comunicación, mientras que un 66% piensa que no del todo, un 8% postuló que no es buena, y un 13% considera definitivamente que no. En lo que hace al aspecto de si cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba en su institución, los porcentajes de respuesta varían un poco, equilibrándose. Un 3% afirmó que sí, y un 38% dijo que sí existe buena comunicación. Por otro lado, un 41% postuló que no del todo, un 6% dijo que no, y un 13% afirmó que definitivamente no es buena la comunicación jerárquica.

Por otro lado, en lo que refiere a la consideración sobre si el equipo directivo fomenta las relaciones humanas con su personal, el 55% postuló que no del todo en lo que refiere a fomentar las prácticas claves de un liderazgo efectivo, que son aquellas orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, un 41% postuló que no y un 5% definitivamente que no.

Otro aspecto relevante que se indagó fue en lo que hace a la retroalimentación de los resultados del desempeño laboral de los docentes, donde la gran mayoría coincidió que no se produce ese *feedback* entre docentes y directivos, lo cual vuelve a remitir a las falencias comunicativas de la institución que ya se hizo mención más de una vez. Esto conlleva a que los esfuerzos de los profesionales no sean debidamente reconocidos ni estén bien encauzados. Un reflejo de esta situación es lo que se percibe al indagar si considera que realiza en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo. Las afirmaciones fueron en su mayor porcentaje afirmativas en mayor menor grado. Un 31% respondió definitivamente que sí, y un 44% que sí; un 3% postuló que no del todo, un 6% dijo que no, y sólo un 16% definitivamente que no.

Esto es factible de interpretar como la falta de un liderazgo íntegro en cada una de los elementos que requiere una institución educativa, siendo la persona que posibilita que se



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

desarrolle el sentido de compromiso grupal y la pro acción individual para hacer frente a los desafíos. El líder no debe caer en ser un mero gestor burocrático, y debe en cambio convertirse en un agente de transformación que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa entorno a un ideal común.

En relación al último objetivo específico, donde se propuso describir la satisfacción de los padres que envían sus hijos a la escuela sobre varios aspectos, se puede concluir lo siguiente. En lo que hace a los procesos directivos y administrativos, los mayores porcentajes de satisfacción están en indicadores como “Amabilidad y disponibilidad del equipo directivo”, con un 61,5% de satisfacción, y “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades”, con un 39,6%. Otro aspecto indagado fue “Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes”, donde la percepción de los padres indica que el 41,7% se encuentra satisfecho. Similares porcentajes de satisfacción se encuentra en aspectos como “Claridad en la información entregada”, donde un 47,9% afirmó sentirse satisfecho, y un 29,2% muy satisfecho; y “Capacidad de respuesta a emergencias” donde un 43,8% postulo estar satisfecho, y un 24% muy satisfecho. Sólo un 15,6% dijo estar insatisfecho y un 16,7% no del todo. Se puede afirmar que en esta variable se encuentran altos porcentajes de satisfacción siendo menores aquellas opiniones en disconformidad con la institución en este aspecto.

Por otro lado, en lo que refiere a la satisfacción de los padres con los procesos organizativos de la institución, es posible concluir que los mayores porcentajes de satisfacción se encuentran en los indicadores “Amabilidad y disponibilidad del equipo docente”, donde un 53,1% postuló estar muy satisfecho; “Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades”, donde un 44,8% dijo estar también muy satisfecho, y por último con el indicador “Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes”, donde un 46,9% se mostró muy satisfecho. Acá, como en la anterior de variable, también se observan porcentajes altos en casi todos los aspectos indagados, de lo cual se puede interpretar que las relaciones y comunicaciones externas de la institución, las cuales van



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

dirigidas esencialmente a los padres de los alumnos, no pueden analizarse como un problema que esté afectando la institución, si bien es posible mejorar algunos valores, desde ya. Este es un aspecto muy importante, ya que sin la credibilidad o el apoyo de los padres un colegio pierde parte de su sostén de identidad. En este sentido, es posible afirmar que la dirección está atenta a brindar rapidez y soluciones a los planteos o inquietudes de los padres, pero que no es suficiente esta variable para poder hacer un diagnóstico positivo del colegio si el mismo se hace dentro de un marco de análisis basado en la gestión de la calidad total, como se ha hecho en esta investigación.

Entonces, para finalizar, y reponiendo lo que planteaba el objetivo general de esta investigación, de realizar un diagnóstico de gestión en base a un modelo de Calidad Integrado en la escuela Gobernador José Manuel Álvarez, se puede afirmar en base los distintos ejes lo siguiente. En lo que refiere a los “Procesos directivos y administrativos”, podemos indicar que la dirección de la institución se encuentra orientada y comprometida a satisfacer las demandas de la comunidad educativa, pero si transitamos por el camino de la calidad total esto no es suficiente. La clave para crear una organización de calidad total es designar primero a una persona de calidad total para que emplee una brújula que indique el “verdadero norte”, el cual, al contrario de los valores, que son subjetivos e internos, es objetivo y externo, y refleja las leyes o principios naturales. Tal cual como lo indica Deming en uno de sus principios, el verdadero liderazgo consiste en ayudar a las personas para que puedan hacer sus trabajos de la mejor manera posible y orientar sus esfuerzos para conseguir la mejor calidad y la mayor productividad que puedan. Para que en una organización se produzcan cambios culturales profundos y duraderos (como el compromiso con la Calidad Total) es menester que primero los individuos que la integran cambien su forma de pensar, desde adentro hacia afuera. El cambio personal no debe ser el único que preceda al organizacional; también la calidad personal debe preceder a la organizacional.

El liderazgo centrado en principios, cuando se aplica a la Calidad Total, da poder a la gente para aumentar su motivación intrínseca, para ser más coherente en su labor



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

personal y, por tanto, para estar más predispuesta al perfeccionamiento constante. Les ayuda a definir, implementar y controlar procesos y sistemas para que alcancen un nivel de estabilidad mayor y en armonía con los objetivos de la Calidad Total y con el rumbo estratégico de las organizaciones.

En lo que refiere a la “Calidad de los recursos humanos y materiales”, es de extrema importancia ver las necesidades actuales y futuras del cliente, en este caso de los alumnos, y estar preparados para satisfacerlas más si estamos hablando de una situación de emergencia. Aquí es donde el líder debe trabajar para que las personas se sientan absolutamente seguras y sean instruidos de manera continua en los nuevos métodos de trabajo eliminando los miedos y las barreras a través de una motivación adecuada. He aquí la importancia de implantar un sistema de gestión de calidad total en esta institución. ¿Qué sucede si no planificaron, desarrollaron, controlaron y actuaron a su debido tiempo y los alumnos no han incorporado los conocimientos, valores y principios suficientes para insertarse de manera apropiada en la sociedad como adultos? ¿Los desechamos? No es posible porque son seres humanos, y por eso es tan alto el costo que la sociedad paga a largo plazo si las escuelas no orientan sus procesos hacia el mejoramiento continuo. Desde aquí se plantea la necesidad de actuar sobre los procesos y garantizar la formación adecuada de la mayor cantidad de alumnos posibles.

Por último, en lo que hace el “Estilo de conducción y comunicación del equipo directivo con el equipo docente”, el mismo debe ser modificado en diferentes elementos: permitiendo a las vicedirectoras tomar las decisiones correspondientes a su puesto para que de este modo sientan que pueden desarrollarse y llevar a cabo sus tareas con libertad y seguridad; generando confianza con todos los docentes para que se encuentren orientados hacia un mismo objetivo y tengan la tranquilidad que pueden levantar la mano para pedir ayuda o presentar alguna situación y que van a ser escuchados; y haciendo cumplir las normas a todos por igual, fomentando los valores como el respeto y la solidaridad para así poder dar una imagen al equipo docente de unidad y confianza direccionando también la



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

institución a nuevas oportunidades de mejora y trabajo en equipo mediante la unificación de objetivos.

Conclusiones

En términos globales tras la realización de la investigación, se puede afirmar que gestionar demanda una acción integral; siendo un trabajo que requiere coordinar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos que permitan concretar los objetivos propuestos de manera participativa y democrática. Para que esto suceda, será necesario trabajar sobre la responsabilidad, sobre la cogestión en la toma de decisiones construidas a partir de procesos colectivos, donde converjan imaginarios, expectativas, prácticas, identidades y experiencias de los diferentes actores que integran la institución. El ámbito educativo, ha tenido relevancia en la necesidad de la calidad educativa que debe brindarse a los alumnos dotándolos de los elementos necesarios en su desarrollo y aprendizaje para incorporarse al mundo actual de la manera más óptima; lo que implica una reestructuración del sistema educativo impulsada principalmente por la directora de la escuela ya que como principio de calidad debe instituir el liderazgo, para que no sea como muchas veces que se queda sólo en la intención mencionada públicamente por líderes políticos, pues, a pesar de estar en plena transformación se debe impulsar a un cambio de planes y programas de estudio basados en la formación de competencias, el logro de aprendizajes esperados, la atención a la diversidad, etc.

La realidad del presente indica que aún resta trabajo para lograr una verdadera calidad de la educación basada en competencias, producto principalmente de la falta de compromiso e interés de los principales actores educativos, docentes, estudiantes y padres de familia. Si la mayoría no asume el compromiso adecuado para un verdadero “cambio” es difícil progresar significativamente.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Como conclusión general se destaca que el colegio tiene un buen funcionamiento en muchas de las variables que la atraviesan como institución educativa, con lo complejo que resulta eso, pero que sin embargo debe pulir su accionar en las variables de comunicación y liderazgo del líder donde las mismas pasan a ser un aspecto central para que puedan desarrollarse plenamente las actividades y funciones institucionales. Es necesario tener una mayor conciencia crítica de estos aspectos, visualizar sus falencias, y proponer soluciones y programas de trabajo. El equipo directivo debe prestar total atención a las solicitudes, opiniones y consultas que los padres y el personal de trabajo pudiesen manifestar, ya que les permite aprender y ver las cosas desde otro punto de vista que les exige valentía, paciencia y seguridad. Esto significa estar abierto al cambio, entender cómo se sienten. Una actitud de empatía es enormemente atractiva porque mantiene la receptividad de los actores. Suele suceder que las instituciones, inmersas en sus problemas y rutinas diarias, no perciben estas fallas que un agente externo desde afuera, con una mirada nueva y no contaminada, es capaz de brindarle a la misma. Esa experiencia, en definitiva, fue lo que se propuso llevar con la realización de este estudio.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Bibliografía

Álvarez, M. (2001): *El Liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Buenos Aires, Consudec.

Ball, S. (1989) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós. M.E.C. Barcelona

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Días de Santos.

Evans, J. y Lindsay, W. (2007). *Managing for Quality and Performance Excellence*, (7th Ed). Mason, OH, USA: Thomson Southwestern.

Fernández Díaz, M.J.; Álvarez Fernández, M. Y Herrero Toranzo, E. (2002): *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Edit. Síntesis.

Friedman, V. J.; Lipshitz, R., & Popper, M. (2005). “The mystification of organizational learning”. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 19-30.

Gairín Sallán, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto para la actuación*. La Muralla, Madrid.

Gairín Sallán, J. (2001). *Organización de centros educativos: aspectos Básicos*. Editorial Praxis. Madrid.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Gaitán Rebollo, L. K. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>

Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones Educativas para la calidad total*. Editorial La Muralla, Madrid.

Gento Palacios, M. (1998). *Gestión y supervisión de centros educativos*. España: Uned.

Gento Palacios, S. (2000). *Participación en la gestión educativa*. Editorial Santillana, Madrid.

Gutiérrez, P.H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill, México.

Hazzard, T. (1993). *The Strengths and Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education*. [en línea]. Estados Unidos: U.S. Department of Education. Office of Educational Research and Improvement. Educational Resources Information Center (ERIC). Disponible: <https://eric.ed.gov/?id=ED364148>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

James, P. T. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio*. Prentice Hall, España.

Kepner, C. y Tregoe, B. (1989). *El Nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.

Khandekar A., Sharma A. (2006), “Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context”, *Education + Training* Vol. 48, No. 8–9, pp. 682–692.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

López Rupérez, F. (1994): *La gestión de calidad en educación*. Madrid, La Muralla.

López Yañez, J. y García, C. M. (coordinadores) (1997). *Asesoramiento Curricular y organizativo en educación*. Editorial Ariel, Barcelona.

López Yañez, J. (2003). *Dirección de centros educativos: un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Síntesis Educación, Madrid.

Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

López Rupérez, F. (2003). *La gestión de calidad en educación*. 5º edición. Madrid: La Muralla.

Popper, M. y Lipshitz, R. (1998). “Organizational learning mechanisms: a cultural and structural approach to organizational learning”. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, no. 2, pp. 161-178.

Pozner, P. (1997). *El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique. Buenos Aires.

Pozner, P. (1995) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Aique.

Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel.

Senge, P. (1992) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México, D.F., Editorial Gránica

Senge, P. (1999) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, Granica.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Valenzuela Rosenzuaig, H. (2010). *Los Sistemas de Calidad en las Instituciones Educativas Tendencias Actuales*. Recuperado de http://www.educoea.org/portal/La_Educacion_Digital/laeducacion_142/articulos/LosSistema sdeCalidadenlasInstitucionesEducativasTendenciasActuales_HugoValenzuela_1.pdf

Anexo

Encuesta dirigida al equipo directivo

¿Qué puentes de comunicación se gestionan con el cliente interno (docentes) y externo (padres y alumnos)?

¿Qué tipo de liderazgo se reconoce?

¿Qué vínculos se generan en la institución y cuál es su profundidad?

¿Qué problemas existen en la escuela?

¿Con que frecuencia se reciben quejas y reclamos por los servicios prestados?

¿La cantidad de alumnos es acorde a la infraestructura y a cada docente?

¿Qué distingue a esta escuela de otra en la ciudad de Córdoba?

¿Están sometidos a presión en términos de tiempo?

¿Los docentes disponen de recursos para afrontar situaciones?

¿Existen aspectos en los que se debería cambiar? ¿Cuáles?

¿Recibe capacitación? ¿Con que frecuencia?

¿Quedan acciones importantes sin hacer o cubrir? ¿Cuáles?

¿Cada cuánto recibe una devolución formal de cómo realiza su trabajo?

¿Recibe orientación y soporte sobre cómo mejorar?

¿Hay apertura a nuevas iniciativas (no importa de quien vengan)?



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Encuesta de satisfacción para padres de alumnos

Escuela Gobernador Jose Manuel Álvarez					
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Padres de familia y/o acudientes					
Para realizar el proyecto de tesis de grado en la institución es muy importante conocer su grado de satisfacción frente a los servicios que se prestan. Por favor, evalúe los procesos institucionales en los siguientes aspectos y asigne una calificación de 1 a 5 marcando con una X en las casillas numeradas, teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho) y 5 el más alto (plenamente satisfecho).					
Procesos directivos y administrativos					
ASPECTO	1	2	3	4	5
Amabilidad y disponibilidad del equipo directivo y administrativo.					
Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes.					
Claridad en la información entregada.					
Capacidad de respuestas a emergencias.					
Calidad de los recursos (edificio, aulas, materiales de trabajo).					
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades.					
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus expectativas.					



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

La calidad de los docentes en relación al servicio brindado y los recursos materiales					
ASPECTO	1	2	3	4	5
Amabilidad y disponibilidad del equipo docente.					
Oportunidad y agilidad en la atención de sus solicitudes					
Claridad en la información entregada					
Capacidad de respuestas a emergencias					
Calidad de los recursos (edificio, aulas, materiales de trabajo)					
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus necesidades					
Los servicios recibidos están de acuerdo a sus expectativas					
Sugerencias y comentarios:					
Fecha de aplicación:					



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Encuesta de satisfacción a docentes

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Medianamente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

1- Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Escuela					
2- La información es comunicada de distintas formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3- Considero que los medios de comunicación de la Escuela son efectivos.					
4- La comunicación existente con el equipo directivo es efectiva.					
5- Recibo retroalimentación clara por parte del equipo directivo acerca del trabajo realizado.					
6- El equipo directivo escucha mis ideas y comentarios.					
7- La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
8- Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
9- Me siento motivado(a) en la Escuela Gobernador José Manuel Álvarez					
10- Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
11- Considero que en mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
12- Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
13- Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
14- Puedo hablar libremente con la Directora o el equipo directivo cuando estoy en desacuerdo con ella/s.					
15- Cuando llego a cometer algún error, la Directora o el equipo directivo lo detectan oportunamente y me informan de manera adecuada.					
16- Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo requiere.					
17- Mis capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa					
18- Considero que el equipo directivo fomenta las relaciones humanas con su personal.					
19- Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
20- Me adapto rápidamente a los cambios.					
21- Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la Escuela y a su					



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

personal.					
22- La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
23- Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
24- Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
25- Periódicamente se evalúa el desempeño del personal.					
26- Los mecanismos de evaluación de desempeño son correctos.					
27- Siento pertenencia a esta escuela.					
28- Los espacios de reunión son interesantes y productivos.					
29- Mis opiniones cuentan para tomar decisiones.					
30- Me siento satisfecho con mi sueldo y las prestaciones que recibo.					
31- Me siento satisfecho con el trato que recibo dentro de la escuela.					
32- En general, me siento satisfecho de trabajar en esta escuela.					
33- Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo.					
34- La dirección me apoya para mejorar mi desempeño.					
35- Considero el ausentismo como un problema de gravedad.					
36- EL ambiente laboral apoya la innovación.					



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

Encuesta a docentes en relación al clima laboral

5: Definitivamente sí...

1: Definitivamente no.

		1	2	3	4	5
1	¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?					
2	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la institución, hubiera ingresado en ella?					
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?					
4	¿Se siente integrado en la institución?					
5	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la institución?					
6	¿Si pudiera dejar la institución por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?					
7	¿Su puesto de trabajo (escritorio, salón, etc.) le resulta agradable y familiar?					
8	¿Como consecuencia de su trabajo, finaliza su jornada laboral muy cansado?					
9	¿Le duele la espalda?					
10	¿Se le cansa la vista?					
11	¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?					
12	¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?					
13	¿Hay suficiente luz ambiental en donde usted está trabajando?					
14	¿Hace normalmente o con frecuencia calor?					
15	¿Hace normalmente o con frecuencia frio?					
16	¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?					
17	¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?					
18	¿Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo?					
19	¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?					
20	¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer instrucciones?					
21	¿Se siente realizado en su trabajo?					
22	¿Se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?					
23	¿Considera que es muy rutinario su trabajo?					
24	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?					
25	¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?					
26	¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?					



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Diagnostico en calidad de gestión en el sector educativo. Un análisis de la escuela Gobernador José Manuel Álvarez.**

27	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su institución, a su remuneración, a su futuro profesional?					
28	¿Considera a su jefe autoritario?					
29	¿Considera a su jefe participativo?					
30	¿Trabaja con su jefe y compañeros, según su opinión, en auténtico equipo?					
	¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?					
31	¿Considera que hace usted, en su puesta de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?					
32	¿Considera que esta bien remunerado su trabajo?					
33	¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?					
34	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual institución o puesto de trabajo que le compensan?					
35	¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica del país?					
36	¿Cree que existe buena comunicación de arriba hacia abajo en su institución?					
37	¿Cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba en su institución?					