

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Gestión de la Calidad y su relación con el Clima Organizacional
de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013**

Para optar el grado académico de doctor en:

Ciencias de la Educación

Autora: Mg. Clara Luz CALDERON ARTICA

Asesora: Dra. Consuelo Nora CASIMIRO URCOS

Lima - Perú - 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Gestión de la Calidad y su relación con el Clima Organizacional
de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Julio César CARHUARICRA MEZA
PRESIDENTE

Dra. Consuelo Nora CASIMIRO URCOS
MIEMBRO

Dr. Guillermo Alberto ROJAS SOTOMAYOR
MIEMBRO

Dra. Honoria BASILIO RIVERA
Secretaria Académica

Dedicatoria:

A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo, a mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y a mis hermanos que depositaron su esperanza en mí.

Agradecimiento:

A Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional durante mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

RESUMEN

En el presente trabajo titulado: Gestión de la Calidad y su relación con el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013 se planteó como objetivo principal identificar la relación que existe entre dichas variables. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva correlacional que tiene el propósito de describir situaciones o eventos.

Para responder a las interrogantes planteadas como problemas de investigación y cumplir con los objetivos de este trabajo, se elaboró una encuesta dirigida a los docentes, el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos así como el tratamiento de los datos fueron procesadas con el paquete estadístico SPSS V- 22.

Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una relación positiva estadísticamente significativa ($Rho= 0.354$) entre la variable Gestión de la Calidad con la variable Clima Organizacional ($p - valor = 0.000 < 0.05$) al 5% de significancia bilateral, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio.

Entre las conclusiones más relevantes a que se llegó en el presente trabajo de investigación destacan:

- La percepción de los docentes respecto a la Gestión de la Calidad que esta es Media o Regular
- La percepción de los docentes respecto al Clima Organizacional que esta es Media o Regular

- Existe relación entre el nivel de Satisfacción y el Clima organizacional,
- Existe relación entre el nivel de Servicio y el Clima organizacional.
- Existe relación entre la Gestión de la Calidad y el Clima organizacional.

Palabras Claves: calidad, gestión de la calidad, clima organizacional

SUMMARY

In this paper entitled de la Quality Management and its relationship to the organizational climate of the National University of Education in 2013 was proposed as main objective identify the relationship variables. This research is a quantitative approach. The type of correctional descriptive research that aims to describe situations or events was used.

To answer the questions raised as research problems and meet the objectives of this study, a survey of teachers was developed, the process of validity and reliability of the instruments and the processing of data were processed using the statistical package SPSS V- 22.

The research results have reported the existence of a statistically significant positive correlation ($Rho = 0.354$) between the variable quality management with organizational climate variable ($p - value = 0.000 < 0.05$) 5% of bilateral significance, which shows that the results can be generalized to the study population.

Among the most important conclusions reached in the present research are:

- The perception of teachers regarding Quality Management this is Medium or Regular
- The Teachers' perception regarding the organizational climate that this is Medium or Regular
- There is a relationship between the level of satisfaction and organizational climate,
- There is a relationship between the level of service and organizational

climate.

- There is a relationship between de la Quality Management and Organizational climate.

Keywords: quality, quality management, organizational climate

INDICE

CARÁTULA	001
CONTRACARÁTULA	126
ACTA DE SUSTENTACIÓN	002
DEDICATORIA	003
AGRADECIMIENTO	004
RESUMEN	005
ÍNDICE O SUMARIO	009
INTRODUCCIÓN	012

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEÓRICOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Identificación y determinación del problema	014
1.2	Formulación del problema	018
1.2.1	Problema principal	018
1.2.2	Problemas específicos	019
1.3	Formulación de objetivos	019
1.3.1	Objetivo general	018
1.3.2	Objetivos específicos	019
1.4	Justificación de la investigación	020
1.5	Limitaciones de la investigación	022

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudio	024
2.2	Bases teóricas científicas	028
2.2.1	Gestión de la Calidad	028
2.2.2	Clima Organizacional	043
2.3	Definición de términos	065
2.4	Formulación de hipótesis	066
2.4.1	Hipótesis general	067
2.4.2	Hipótesis específicas	067
2.5	Identificación de variables	067
2.6	Operacionalización de variables e indicadores	068

CAPITULO III

METODOLÓGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	069
3.2	Métodos de investigación	070
3.3	Diseño de investigación	071
3.4	Población y muestra	072
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	073
3.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	073
3.7	Selección y validación de los instrumentos	073

SEGUNDA PARTE: DEL TRABAJO DE CAMPO O PRÁCTICO

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Presentación, análisis e interpretación de resultados	089
4.2	Nivel Inferencia	096
4.2.1	Prueba Estadística de la normalidad	096
4.2.2	Prueba de Hipótesis	099
4.3	Discusión de resultados	106
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	111
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	113
	ANEXOS	120
–	Instrumentos de Recolección de datos	121
–	Matriz de consistencia.	125

INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en el mundo de hoy, en una necesidad indiscutible para permanecer en el mercado.

Por ello los sistemas de Gestión de la Calidad, basados en normas estandarizadas, reflejan el consenso internacional en este tema y han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

Es por ello que se hace necesario el adoptar sistemas de Gestión de la Calidad que permitan organizar y coordinar los procesos de toda organización para controlarlos, de tal manera que ayuden a mejorar el desempeño, optimizando los procesos y por consiguiente garantizar la prestación de un mejor servicio que cumplan con las expectativas del usuario.

La presente tesis está estructurada en cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta la identificación y determinación del problema, la formulación del problema, formulación de objetivos, así como la justificación y limitación de la investigación.

El segundo capítulo expone los diferentes antecedentes de estudios directamente vinculados con nuestro trabajo de investigación para luego desarrollar las bases teóricas actualizadas, así como la determinación de términos básicos, formulación de las hipótesis, identificación de las variables y la operacionalización de estas.

En el tercer capítulo se expone la metodología y técnicas de

investigación precisando el tipo, método y diseño de investigación. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de estas, así como la validación de los instrumentos de investigación

En el cuarto capítulo es el desarrollo del trabajo de campo donde se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados.

Finalmente exponemos las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos donde consideramos el instrumento de recolección de datos.

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEORICOS

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Es bien sabido que en las últimas dos décadas la categoría de calidad educativa se ha puesto en el centro del debate internacional. Cuenta de ello dan las acciones que se han tomado desde diferentes organizaciones internacionales, la variedad de simposios, y la implementación de políticas locales, cuyo propósito principal es el de encaminar las acciones educativas al logro de la calidad.

Con el antecedente de mejoramiento de los sistemas educativos, el asunto de la calidad en educación trascendió las fronteras obligando a las Naciones de primer orden a tomar partida y a sugerir la re-acomodación de los nuevos sistemas educativos del resto del continente, como base del cambio social y del mejoramiento del comportamiento económico de los países difundido por la globalización. En palabras de Mejía (2003, p.6), la sociedad se puso la tarea de modernizar la educación, convirtiéndola en uno de los instrumentos básicos del cambio social. Así pues, los estamentos internacionales que otrora asesoraban a las naciones en asuntos económicos volvieron la mirada a sus sistemas educativos para asistirlos en la planeación y dirección de los mismos, destinando una gran parte de los recursos económicos a la educación, y creando lo

que Mejía (2003, p.6) llama tecnocracias internacionales, que fueron produciendo un modelo hegemónico en educación basado en estándares y competencias.

La globalización insta a las naciones a replantear sus sistemas educativos, cobijados en los nuevos cambios, amén de la dinámica de los avances de las nuevas tecnologías y la modificación del conocimiento, que desde ahora sería vertiginosamente afectado por los cambios que experimenta la obtención de la información, que desde la óptica de la globalización tomaría otros rumbos y haría necesario un cambio en la visión de la evaluación de la calidad en educación y de sus sistemas de revisión y de certificación.

La calidad en educación empezó a ser revisada hace más o menos tres décadas, de la mano de la visión de la calidad total implementada por las empresas japonesas, cuyo propósito era ofrecer productos de óptima calidad para conseguir la satisfacción del cliente y mejorar en la competencia del mercado (Giraldo, 2007). Desde entonces, las empresas de servicios y organizaciones no lucrativas han buscado certificarse para hacer más creíble su condición de empresas de calidad.

Uno de los hechos más visibles de esta “*moda de la calidad*” como es llamada por Berghe (1998) ha sido, particularmente en Europa, la certificación en organizaciones

de todo tipo como rótulo de garantía de la calidad, utilizando las denominadas Normas ISO 9000. Esta forma de certificación se está convirtiendo fácticamente en la norma básica de la calidad para numerosos sectores industriales de Europa. La implementación de esta norma ha hecho que todas las instituciones que quieren mostrarse como instituciones de calidad, se vean avocadas a la aplicación de esta en su empresa.

En un comienzo la Norma ISO 9000 se diseñó para dar los estándares que deberían ser seguidos por una empresa manufacturera de calidad; sin embargo esta nueva ola de la calidad sedujo también a otras organizaciones, entre ellas las instituciones educativas, que reconocen en la norma ISO 9000 un rótulo de calidad que proyecta la institución y la posiciona dentro del mercado al que pertenece. En lo que hace referencia a los sistemas de gestión en la educación, la aplicación de estos se presenta como una línea de investigación que toma furor a partir de los años 80's desde donde se conceptualiza como una "herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa" (Castelán, 2003b, p. 39) y desde entonces la institución educativa entra en la moda de la certificación.

Hoy en día cada vez más instituciones escolares se hacen certificar con la norma ISO 9000. Sin embargo, muchos de los

actores de los sistemas educativos se preguntan si esta es la forma adecuada para hacer seguimiento a la calidad educativa.

Dentro del ámbito educativo la busca de la calidad no es ni mucho menos un asunto nuevo; a comienzos de los 80 con movimientos políticos en Estados Unidos y el Reino Unido, los gobiernos empezaron a focalizar la educación como la posibilidad de la proyección de las naciones. Se decidió volver la mirada a la educación como eje de desarrollo de las naciones, en procura de encontrar el camino correcto para consolidar un concepto de calidad que permitiera proponer estrategias de mejoramiento de los sistemas educativos del continente. Esta decisión aceleró la puesta en marcha de acciones mediante las cuales se pudieran concretar resultados que dieran cuenta de la calidad actual, para así, diseñar planes y programas de mejoramiento y proyección de la educación dentro de los lineamientos presentados por las autoridades educativas.

Es decir, para la existencia de un proceso y un auténtico proyecto de integración, de la gestión de calidad y el clima organizacional requieren interactuar activa y disciplinalmente con el objetivo de mejorar las condiciones, tanto de los sujetos de una determinada institución como de su propio entorno de vida. Así la acción de gestión se constituye como un auténtico

instrumento de transformación social respaldado por la identidad, la autoestima y los valores sociales.

Dentro del análisis de la gestión de calidad con respecto a la UNE, se observa que no se consolida un adecuado desarrollo por no estar relacionada con la formación de la cultura organizacional. Este sentimiento social e institucional está ausente de las meditaciones de los directivos, docentes y su entorno.

La planificación y la gestión correctamente entendidas hallan su núcleo de realización en el clima organizacional. Se podría decir que la gestión de calidad permanece atenta a las condiciones del entorno ya facilitan a los miembros de la institución a asumir sus responsabilidades y se desarrollen plenamente. Es preciso, por tanto superar las estructuras universitarias sustentadas en un poder rígido y vertical. Sólo un trabajo fusionado entre la gestión de calidad y el clima organizacional y se situará en una correcta valoración del hombre y hará que el gobierno universitario despliegue una labor integradora que busque siempre que su personal mejore sus relaciones y el aprendizaje.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013?

1.2.2. Problemas específicos

1.- ¿Cuál es la relación que existe entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013?

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

1.3.2. Objetivos Específicos

1.- Determinar la relación que existe entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

2.- Determinar la relación que existe entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

1.4. Justificación de la investigación

El propósito de ésta investigación es buscar la relación entre la gestión de calidad y el clima organizacional de la UNE, de tal manera que se sientan motivados en cuanto a la toma de conciencia, y que propicien la participación, el diálogo, la justicia, la autonomía y la democracia; para legitimar normas sustentadas en valores e identidad. Esto permitirá formar personas aptas para incorporarse en otros niveles educativos y en otros espacios en la vida, con sentido de dignidad, fraternidad, justicia y con identidad en los nuevos retos de los modelos de gestión que requiere la sociedad.

La Universidad es un espacio social por excelencia, en la cual se requiere de una reflexión teórica y un compromiso constante por parte de los que la integran, para que sobre la práctica educativa aprendan a valorar sus éxitos y sepan superar los conflictos y dificultades que se les presenten. Que garanticen soluciones a través de un esfuerzo colectivo, sobre la base de combinar la libertad, la espontaneidad, la interacción y las experiencias de quienes conforman la institución (Massaguer:1997) plantea que la aceptación de todos los

integrantes de una institución: docentes, administrativos, alumnos y comunidad educativa en general, debe basarse en una activa vida colectiva que valore la crítica y el diálogo, donde predomine la confianza mutua y la participación de todos con sus costumbres y tradiciones culturales, a fin de generar un buen clima de convivencia sin discriminaciones.

La importancia que tiene este estudio radica en plantear una convivencia armoniosa de la institución universitaria con su contexto social, favoreciendo tanto la cultura institucional y su dinámica de funcionamiento, al proceso de enseñanza-aprendizaje, como al compromiso socio-cultural. Que en las universidades se consoliden estrategias que reorienten y faciliten un clima de entendimiento consciente entre todos sus miembros y la colectividad donde se asientan sus sedes.

La cultura organizacional, como ya hemos afirmado, es dialéctica y, de hecho, es contradictoria; en este sentido puede apreciarse que el concepto de lo que somos emerge de una comparación y comprobación siempre antitética, referida a las diferencias y a las similitudes. Desde esta óptica, el fenómeno de la identidad, al establecerse socialmente, se manifiesta en una dinámica funcional cuya expresión implica la posibilidad de ser modificada, dirigida o reorientada.

En el ámbito educativo, la cultura se manifiesta como la toma de conciencia de las diferencias y las similitudes referidas

a quienes conforman una institución y entidades con procesos históricos similares o disímiles. El tratamiento de la dimensión de cultura implica la cosmovisión integral de los diferentes ámbitos de resolución social, natural y cultural del fenómeno, donde las relaciones del pasado y del presente se resumen en las culturas, proyecciones espirituales, imaginario social, formaciones político sociales, modos de producción y de vida, etc.; donde el hombre ha adoptado desde el pasado formas económicas, sociales y culturales propias.

1.5. Limitaciones de la investigación

Destacaremos algunas de ellas dentro las más importantes:

- Los recursos financieros serán aportados por el autor, esta es una gran limitación, establecida por la realidad económica, dado que el ejecutar esta investigación amerita un proceso complejo de acciones que emanan egresos relativamente altos.
- Otra limitación que se tiene es la falta de asesoramiento permanente, dada nuestra condición de alumnos.
- El factor tiempo es otra limitante que encontramos ya que debemos compartir este tiempo con nuestro trabajo ya que no somos estudiantes abocados a la realización del trabajo de manera exclusiva.

- Asimismo, se considera que las limitaciones que se pueden identificar son la posible falta de veracidad en que puedan incurrir los encuestados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Este factor será minimizado usando estrategias de motivación sobre la base de la utilidad de esta investigación.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

TOAPANTA JACHO, Diana (2012): Incidencia de los estándares de calidad en la gestión pedagógica institucional de los Centros de Educación Inicial Fiscal del centro histórico de Quito y elaboración de estándares de aprendizaje para educación inicial (3 a 5 años).

RESUMEN:

El presente estudio abordó la incidencia de los estándares de calidad en la gestión pedagógica institucional de los Centros de Educación Inicial del Centro Histórico de Quito. El marco teórico se desarrolló sobre los contenidos de la matriz de variables. De acuerdo a la naturaleza, es una investigación cualicuantitativo, cuyos resultados proporcionaron insumos para la elaboración de la propuesta. Las personas encuestadas fueron las docentes, apoyos técnicos y la coordinadora provincial de educación inicial. Los resultados demostraron que las instituciones cuentan con factores necesarios para desarrollar un proceso sostenido en educación de los niños y niñas, sin embargo, es de suma importancia la creación de estándares de aprendizaje que orienten y señalen las metas educativas para conseguir una educación de calidad con calidez en niños y niñas de tres a cinco años.

MORA DE LA TORRE, Janett (2014): Modelo de autoevaluación en gestión de calidad de programas de postgrado.

RESUMEN:

Se formula, implanta y valora un Modelo de Autoevaluación de Gestión de Calidad de Programas de Postgrado, concebido con enfoque sistémico. Es un modelo de diagnóstico, mejora continua e innovación, cuya implantación se ajusta a la realidad social para la cual fue formulado.

Se toma como punto de partida, resultados de investigaciones y aplicaciones realizadas alrededor del mundo, tales como los trabajos sobre indicadores de desempeño y productividad académica de investigación en postgrado; las investigaciones sobre políticas educativas y evaluación de postgrado; los procesos de análisis de políticas públicas, y los indicadores de gestión para universidades, entre otros.

Esta investigación multidisciplinaria permite abordar mejor los problemas del mundo real, abarcando aspectos sociales, económicos y políticos. Se trata de una investigación científica observacional y modelo prescriptivo. Se realizaron entrevistas personales semiestructuradas, con instrumentos diseñados para la recolección de información, combinación de métodos tanto cualitativos como cuantitativos y herramientas de gestión

de calidad, mediante los cuales se autoevaluaron tres Programas de Postgrado.

Se destaca entre los resultados la generación de aportes al conocimiento en el área de Educación Superior de Postgrado: se originó una nueva línea de investigación denominada Evaluación de Gestión de Calidad de Programas Universitarios, se creó una Guía de Autoevaluación de Gestión de Calidad de Programas de Postgrado y se elaboró el prototipo de un Sistema para Contabilización de Resultados de Autoevaluación de Programas de Postgrado.

Se diseñaron diversos modelos inspirados en herramientas de gestión y control de calidad para el mejoramiento continuo e innovación e indicadores estándares adaptados a los Programas de Postgrado, por ejemplo: el Informe A3, el Mapa Global de Materias Cursadas por Estudiante Activo e Instrumentos Electrónicos para gestión de Información sobre Producción Científica. Se construyó el prototipo del Observatorio de Buenas Prácticas de Calidad en Educación Superior. Estos resultados también se orientan hacia mejorar la gestión curricular de los Programas de Postgrado.

Coloquio Internacional (2007): Impacto de los procesos de Evaluación y Acreditación en América del Sur.

CONCLUSIONES:

La evaluación nos permite comparar los anhelos (deber ser) con los resultados (ser), a fin de tomar nuevas decisiones o reiniciar el proceso.

Los resultados de la evaluación institucional y de la acreditación, por tratarse de procesos ya instaurados, deben ser aprovechados y convertirse en instrumentos para el logro de la mejora de la calidad educativa. Las consideraciones sobre financiamiento en función de los resultados del proceso de acreditación es un tema de enorme importancia que requiere un debate especial.

La opinión de los docentes refleja que se van obteniendo ciertos logros tras el proceso de acreditación como ser en el desempeño docente, en la gestión de las autoridades, mejoras en biblioteca y laboratorios. Podríamos preguntarnos si estas mejoras se hubieran dado de igual manera sin existir el proceso de acreditación. Quizás uno de los logros mayores de este proceso, es el haber creado una cultura de la calidad a nivel de los sistemas y de las instituciones, que se ha traducido en un incremento del grado de responsabilidad de todos los actores involucrados para generar procesos continuos de superación y mejoramiento y establecer los mecanismos idóneos para ello.

La universidad no debe renunciar a su capacidad crítica, a pensar estratégicamente en función de los intereses del conjunto de la población y no solamente en función de los

sectores dominantes, considerados más dinámicos y “aportantes” a la economía. Una mayor integración universidad-sociedad, fortalece la capacidad de liderazgo de la universidad y la sintoniza con los grandes y los pequeños problemas.

Las particularidades de nuestra cultura y de la situación socio-económica de los habitantes de nuestro país deben guiar el accionar en cuanto a estos procesos evaluativos; se deben evitar las soluciones enlatadas, ante la dicotomía “Sombrero para la cabeza o cabeza para el sombrero” (Arturo Jauretche). La creatividad, la reflexión, la memoria de lo propio es el camino para la articulación y armonía del todo.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Gestión de la Calidad

En el ámbito de la gestión de las organizaciones, los primeros planteamientos de la calidad surgen con los principios científicos de la organización y división del trabajo de comienzos del siglo XX (taylorismo, fordismo), y su aplicación a los procesos de producción en cadena para aumentar la producción y abaratar costes, tratando de mejorar la eficiencia empresarial. Este modelo se caracterizaba principalmente por la especialización de cada operario, una clara separación de las funciones de planificación, ejecución y control y la existencia de detalladas normas y regulaciones sobre cómo debe operar el

sistema o la organización.

La participación de numerosas personas en los procesos de producción, cada una ocupándose de tareas diferentes, obligó no obstante a establecer algunos controles que permitieran garantizar la calidad final de los productos, estableciéndose entonces la *inspección de la calidad* al final del proceso de producción, con el fin de detectar qué productos son defectuosos y separarlos del resto.

Sin embargo, para garantizar la calidad de los productos, en lugar de inspeccionarla al final del proceso de producción, parecía más razonable indagar sobre las razones de que algunos productos presentaran defectos. El concepto de calidad evoluciona entonces hacia la idea del *control de la calidad* que, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, ayuda a identificar los posibles errores y sus causas en el propio proceso de producción y a corregirlos, intentando reducir la variabilidad del mismo. En este enfoque trabajaron en los años veinte y treinta del pasado siglo algunos expertos norteamericanos, pioneros en la introducción de la cultura de la calidad en las empresas, como W. Shewart, H. Dodge, G. Edward o J. Juran (*Métodos estadísticos aplicados a los problemas industriales*).

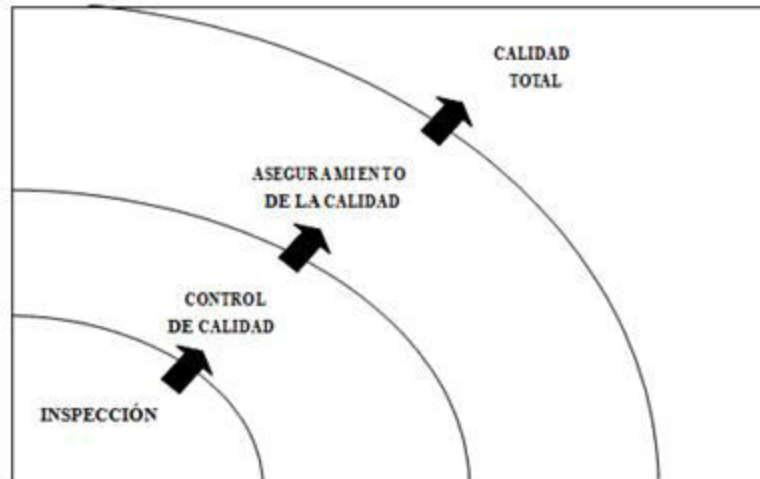
Tras la segunda Guerra Mundial, dada la enorme demanda de productos norteamericanos en el resto del mundo, en Estados Unidos se priorizó la cantidad de producción sobre

su calidad, siendo Japón el país que toma el relevo en la adopción de la filosofía y la práctica de la calidad. Se avanza hacia esquemas más participativos en los que ya no es únicamente un departamento especializado el que asume la responsabilidad de verificar o controlar la calidad, sino que todas las áreas departamentos y recursos humanos de la empresa se involucran activamente en mejorar la calidad de todo el proceso de producción. Este nuevo enfoque, denominado *aseguramiento de la calidad*, fija unos determinados requisitos de calidad para los productos que todos los niveles de la organización, con el personal directivo a la cabeza, se comprometen a asegurar. Entre los sistemas de aseguramiento de calidad más conocidos se encuentra la ISO 9000.

No obstante, todavía hay un paso más evolucionado en la concepción de la calidad, la llamada calidad total, que se consolida apenas hace un par de décadas. Esta ha dejado de considerarse una mera descripción del grado de conformidad de un producto o servicio para convertirse en una filosofía de gestión que promueve la mejora continua (no sólo el aseguramiento de un determinado estándar de calidad, sino su superación permanente) en todas las áreas de la organización (no exclusivamente en el ámbito productivo, como en los enfoques anteriores) actuando fundamentalmente sobre las

personas y los procesos y orientada principalmente a la satisfacción del cliente.

Figura 1. Evolución del concepto de calidad.



2.2.1.1. Modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad

La Calidad Total es una filosofía inspirada por los principios anteriores. Sin embargo, con el fin de posibilitar el paso de estos principios a la acción esta filosofía necesita ser “transformada” de alguna manera en algo más tangible, para lo cual disponemos de distintos *modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad*.

- Un *modelo de gestión de la calidad* es un marco de trabajo *orientativo* (no prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.
- Una *norma*, por su parte, es un instrumento *prescriptivo* para el aseguramiento de unos requisitos de calidad de productos,

procesos, servicios, etc. previamente especificados. Existe un constante desarrollo y elaboración de normas aplicables a distintos sectores, procesos, etc.

- En función de los modelos y normas disponibles y de sus características propias, cada organización puede adoptar un determinado *sistema de gestión de la calidad*, esto es, un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoría y certificación, etc.) que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.
- Disponemos de muy diversos modelos de gestión de la calidad, que se pueden adaptar a unas u otras organizaciones. Entre los más conocidos, de aplicación posible al sector no lucrativo, cabe destacar:
- El **Modelo EFQM de Excelencia**, de ámbito europeo – desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad– que tiene sus homólogos en el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Premio Deming en Japón. El Modelo EFQM básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora.

- El modelo se estructura en torno a nueve criterios, agrupados en Agentes 'Facilitadores' y 'Resultados'. A su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios. El capítulo 3 de este manual está exclusivamente dedicado a la presentación sintética del Modelo EFQM de Excelencia y a desarrollar una propuesta para su adaptación a las ONG de acción social.
- El ***Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)***, desarrollado por Kaplan y Norton. No es un modelo de gestión de calidad propiamente dicho, sino una herramienta para llevar la estrategia de la organización a un terreno operativo, a través de la definición de una serie de objetivos relacionados entre sí, vinculados a unos planes de acción y medidos a través de un conjunto de indicadores de causa y efecto. El modelo se estructura en torno a cuatro perspectivas:
 - Perspectiva financiera.
 - Perspectiva del cliente.
 - Perspectiva interna o de procesos.
 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener asociado su responsable y los recursos necesarios para su logro. Por su carácter integral, el modelo proporciona al equipo directivo una visión comprehensiva de la actividad. Por supuesto, si

la calidad es parte importante de la estrategia de la organización, el Cuadro de Mando Integral también puede funcionar como herramienta para valorar la calidad total de la organización.

- El *Modelo **SERVQUAL***, específicamente desarrollado para medir la satisfacción del usuario en la prestación de servicios. Este modelo establece a través de una escala la valoración de cinco dimensiones clave de la prestación de servicios, a saber:
 - Elementos tangibles: aspecto de las instalaciones, equipos y materiales asociados al servicio.
 - Fiabilidad: capacidad de las personas para prestar el servicio de manera precisa y correcta; que éste sea percibido como un servicio prestado con honestidad.
 - Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar y prestar un servicio eficaz.
 - Seguridad: Conocimientos, amabilidad y capacidad para inspirar confianza y credibilidad.
 - Empatía: atención individualizada.
- Otros modelos existentes son:

Modelos aplicables a las administraciones públicas:

 - el *Marco Común de Evaluación* (Common Assessment Framework), basado en el modelo EFQM y desarrollado en Europa para la autoevaluación de las organizaciones

del sector público y el abordaje de procesos de mejora continua;

- el *Modelo Ciudadanía*, modelo de evaluación de servicios públicos desarrollado por la Federación Española de Municipios y Provincias, mediante la adaptación de diversos modelos de calidad a las corporaciones locales;
- el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*, etc.
- La estrategia *Seis Sigma*, introducida en los años ochenta por la empresa Motorola para alcanzar un nivel mínimo de defectos y mejorar la satisfacción del cliente. Más que de un modelo de gestión de la calidad se trata de una herramienta destinada a corregir defectos durante el proceso de producción y a reducir su variabilidad, precisando de la aplicación de técnicas estadísticas.
- Por otro lado, entre las normas más conocidas está la familia de *normas ISO 9000-2000*, integrada por cuatro normas fundamentales:
 - La *Norma ISO 9000*, que contiene los fundamentos y un glosario básico sobre los sistemas de gestión de la calidad.
 - La *Norma ISO 9001*, que especifica los requisitos que debe tener un sistema de gestión de la calidad. Se trata de una norma clave, que tiene como objetivo el aumento de la satisfacción del cliente y cuyo cumplimiento se certifica.

- La *Norma ISO 9004*, de mayor alcance, que proporciona directrices para la evaluación del desempeño de la organización en su conjunto, acercándose más al concepto de calidad total.
- La *Norma ISO 19011*, que establece directrices relativas a las auditorías internas de calidad.

Al margen de éstas, se dispone de otras normas ISO sobre diferentes aspectos, tales como gestión de proyectos, auditorías, sistemas de medición, documentación de calidad, etc. En España se ha desarrollado en los últimos años la *Norma "ONG con calidad"*. El proyecto tiene como objetivo elaborar una norma de calidad para ONG que consiga un apoyo mayoritario entre el sector y sea reconocida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La norma ya está disponible en la actualidad y puede ser consultada en www.ongconcalidad.org, aunque hoy por hoy no es certificable.

En cuanto a la relación existente entre la familia ISO 9000 y EFQM, cabe señalar que la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM, que contempla a las organizaciones desde un enfoque mucho más global y completo.

La revisión de la ISO 9000 del año 2000 tiende bastante hacia el concepto de calidad total, ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la orientación

hacia resultados, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más a un modelo de gestión de la calidad.

Con la aplicación de EFQM no se obtiene ningún certificado de Calidad, aunque la organización puede someter una candidatura a los “Premios Europeos de la Calidad”. En el caso de la norma ISO 9000, en cambio, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización. Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación, que refleja el *modus operandi* de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una entidad certificadora neutral analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema con la norma.

Como conclusión, si lo que se desea es mejorar los resultados de la actividad, con independencia del reconocimiento o certificación externos, el camino más indicado es que las organizaciones empiecen por introducir el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM. A continuación, y dentro de la misma iniciativa, debido a su repercusión en varios criterios, que implanten la norma ISO 9000 si desean obtener una certificación de calidad.

2.2.1.2. Reconocimiento y certificación de la calidad

La implantación de sistemas de gestión de la calidad a toda la organización, a una parte de ella o a determinado proceso puede ser objeto de un reconocimiento, a través de la certificación y otorgamiento de un sello de calidad o de un premio a la calidad.

La *certificación* puede definirse como “la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad de una empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas” (Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR).

Antes de someter a certificación el sistema de gestión de la calidad de una organización es preciso revisarlo a través de *auditorías internas*, que permitan constatar que estamos cumpliendo con la política y los requisitos de calidad establecidos y, en su caso, introducir en el sistema las modificaciones oportunas. Estas auditorías deben ser realizadas por personal de la organización formado en gestión de la calidad. Además, es importante que ese personal no pertenezca al área o proceso objeto de la auditoría, con el fin de mantener la independencia, objetividad y credibilidad de sus conclusiones y recomendaciones.

Para conseguir la certificación es necesario seguir una serie de pasos, que finalizan en la obtención del certificado:

- Presentar una *solicitud de certificación* a una entidad certificadora.

Las entidades certificadoras deben estar reconocidas a su vez por un organismo de acreditación. En España el organismo que reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).

- La entidad certificadora estudia la documentación del sistema de calidad de la organización y emite un informe con observaciones.
- Normalmente, tras una visita inicial para una primera toma de contacto, el equipo auditor realiza una *auditoría* con el fin de verificar la conformidad del sistema de calidad con relación a la norma correspondiente.
- Se realiza una reunión final de auditoría en la que la entidad certificadora entrega a la organización auditada un *informe con las no conformidades* detectadas.
- La organización tiene un plazo de tiempo para elaborar y presentar a la entidad certificadora un *plan de acciones correctoras* para subsanar las no conformidades identificadas en la auditoría.

- La entidad certificadora procede a la *concesión del certificado*.

Posteriormente es necesaria la realización de auditorías anuales de seguimiento.

2.2.1.3. Calidad en la prestación de servicios

Características de los servicios

La mayoría de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) se dedican a la prestación de servicios. Los servicios, a diferencia de los productos, presentan ciertas características especiales que dificultan el proceso de verificación o inspección antes de que el cliente “consume” el bien. Entre estas características se encuentran:

- El servicio como tal, a diferencia de los productos, es *intangible para el cliente o usuario* (no se puede apreciar con los sentidos).
- Por esta razón, existe una clara tendencia a hacer lo más tangible posible el servicio, con el fin de que la persona usuaria pueda valorarlo. Esto se puede hacer mediante:
- Las personas que prestan el servicio, su comportamiento, formación y capacidad técnica, imagen, cercanía o empatía con el usuario, capacidad para informar y resolver sus dudas, etc.

- Los materiales asociados a la prestación del servicio, su calidad, presentación, ordenamiento, etc.
- Los símbolos y la imagen corporativa del servicio o la entidad.
- El espacio físico donde se presta el servicio y se atiende al público: limpieza, comodidad, luminosidad, orden, infraestructura, equipamiento, etc.
- Los medios de transporte utilizados, en su caso.
 - *Simultaneidad*: la producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento (no es posible crear un “almacén de servicios”).
 - *Heterogeneidad*: a diferencia de los productos, que por su uniformidad se adaptan más fácilmente a la normalización, no se puede prestar el mismo servicio de forma idéntica una y otra vez. Es cierto que de acuerdo a los principios de la calidad, debemos tratar de establecer la mínima variabilidad de los procesos en aquellos aspectos en los que sea posible la estandarización, pero a nadie escapan las dificultades que eso plantea en la acción social. Por ejemplo, este es el caso de los itinerarios personalizados de inserción laboral, que deben adaptarse a las características específicas e intereses de cada usuario.
 - *Inseparabilidad*: Por lo general, los servicios no pueden

ser separados de su fuente de producción, es decir, de las personas, por lo que depende de éstas el cómo los mismos se prestan. Si por ejemplo, dos orientadores laborales hacen una valoración del nivel de empleabilidad de una persona, probablemente el resultado difiera de una a otra. Evidentemente no es deseable que la estandarización llegue al punto de anular la personalidad o el estilo de quien presta el servicio, pero siempre que sea factible es preferible normalizar los pasos, la documentación que se genera, los protocolos de atención, etc., de forma que la prestación del servicio sea lo más parecida posible, con independencia de quién lo preste.

- Por otra parte, hay que tener en cuenta que en muchos casos el usuario también participa en el desempeño del servicio. En los itinerarios personalizados de inserción laboral, de alguna manera se “pacta” el contenido del servicio entre la organización que lo presta y el usuario, que se compromete con su plan individualizado de trabajo.
- Por último, *no se puede ver el servicio antes de su realización*, de forma que el cliente debe confiar en el proveedor del servicio.
- Estas características originan ciertas dificultades para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en

los servicios. Considerando que el servicio es el resultado de una interacción entre la persona empleada en la organización y el usuario, todo error es altamente visible, lo que produce un mayor nivel de complejidad en la gestión de la calidad en los servicios.

No obstante, como se ha indicado, se pueden realizar acciones que disminuyan el riesgo anteriormente señalado dividiendo al servicio en sus diferentes elementos y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos principales que constituyen los servicios son:

- El cliente del servicio.
- El prestador del servicio.
- Los objetos que se incluyen en el servicio.
- Los locales de prestación del servicio.
- Los equipos y demás elementos materiales (equipos, mobiliario, documentación, etc.) e inmateriales (*software*, etc.)

Por tanto, para diseñar un proceso de prestación de servicios la organización deberá establecer los parámetros de calidad para cada uno de los elementos que integran la prestación del servicio en cuestión.

2.2.2. Clima Organizacional

2.2.2.1. Definiciones de Clima Organizacional

Rodríguez, A, (1999). Define: El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos

se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonsalves (2000) “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen” (p. 100).

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan

los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (Marchant, 2003, p.24)

2.2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo a Litwin y Stringer (2002), clasificaron en seis dimensiones el clima organizacional, siendo estos:

1. Estructura

Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.

2. Estándares

Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

3. Responsabilidad

Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.

4. Flexibilidad

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

5- Reconocimiento

Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

6. Compromiso

Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

En una organización se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (2002) estas son las dimensiones del Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente

comportamiento y desempeño laboral. De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Otro instrumento para medir el Clima Organizacional es el cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasckl (citado por Dessler 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la forma de tomar decisiones y flexibilidad de innovación.

También el cuestionario OCDQ de Halpin y Crofts, citado en Revista Investigación y Educación, basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: Desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; Obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; Intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; Actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefieren atenerse a

las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del Director; Confianza: esfuerzos del Director para motivar al personal docente; y Consideración: referido al comportamiento del Director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

2.2.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **VARIABLES INTERMEDIAS:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **VARIABLES FINALES:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

1.- Clima de tipo autoritario.

- a) Sistema I. Autoritario explotador
- b) Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2.- Clima de tipo Participativo.

- a) Sistema III. Consultivo.
- b) Sistema IV. Participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones

y elementos que comprende; ésta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima Institucional y sobre todo es la más adecuada a ser aplicada en las Instituciones Educativas del Distrito e Mollendo.

2.2.2.4. Eficacia Organizacional

La cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994, p. 28), es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones

ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)" (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, ésta es definida por Dessler (1993, p. 20), como "... el deseo de una persona de

satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994, p. 44), es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos", buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

2.2.2.5. Principales Teorías

1.- Teoría de Maslow

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.

3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2.- Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989), era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la

comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

3.- Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989), clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

4.- Modelo de poder-afiliación- realización de Mc Clelland

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

5.- Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

6.- Teoría de campo de Lewin

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993), llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

7.-Teoría de la valencia - expectativa de Vroom

Vroom (citado por Dessler, 1993), propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo

pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

8.- Teoría de Shein del hombre complejo

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999), se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

El autor del presente proyecto infiere que las teorías presentadas en este trabajo de manera breve, coinciden en ver

al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Con relación al tema de la motivación concuerdo con las teorías de Shein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los

empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

El autor traslada los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre cultura, clima organizacional, eficacia y motivación al contexto que se vive en la Dirección Regional de Educación Pasco a fin de analizar cómo se desarrollan estos últimos en esta organización educativa.

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza.

9.-Teoría de la motivación por emociones

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos para reestablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos:

- a) **La teoría psicoanalítica de la motivación:** Está basada en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del

placer y la evitación del dolor. El modelo adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión – reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. A esta motivación se la conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. El principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos, pero aun así ha sido muy influyente.

- b) **Teoría del incentivo:** A esta se deben autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza y el aplauso. De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones

hedonistas del incentivo. Algunos motivos pueden llegar a ponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda de placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco y drogas. Young ha documentado empíricamente la función motivadora de los incentivos independientemente del valor homeostático. Olds estudia los centros de placer y dolor del cerebro confirmando el gran poder motivacional de las experiencias afectivas que no tienen más función inmediata que el goce.

- c) **Teorías cognoscitivas:** Está basada en la forma en que el individuo percibe o representa la situación que ante sí. Incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual), la disonancia (encargada de los impulsos al cambio asociados con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección), y las teorías de esperanza – valor (que tratan de la realización de una decisión cuando son tenidos en cuenta las probabilidades y el coste o los riesgos). Acentúa como determinantes de la conducta motivada, la percepción de las fuerzas de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado

correcto. Los autores más representativos son Festinger, Tolman, Weiner y Heider.

- d) **Teoría de la disonancia cognoscitiva:** La falta de armonía que preocupa es la consiguiente a tomar una decisión. Se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia. Un concepto disonante es aquel que resulta combatible con otro. Por ejemplo: si un fumador habitual lee algo en relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la no información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá, no creyendo en la información. Si se decide por dejar de fumar defenderá firmemente la información.
- e) **Teoría de esperanza – valor:** Esta teoría principalmente tiene un origen en la economía. El individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos, y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Esta dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valore más.
- f) **Teoría de las expectativas:** Hay una serie de determinantes mentales a los que llaman expectativas que operaría como estructura orientadora de la acción. La meta funcionaria, pues, como un incentivo.

- g) **Teorías fisiológicas:** En la obra Paulov no hay una doctrina emocional explícita. Sin embargo, hay aspectos que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación. Uno es el relativo a la excitación; el otro se refiere al estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo.
- i) **Teorías humanistas:** Se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos. El representante más destacado es G W Allport, cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores, difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja por tanto bien sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra su valor actual. Al principio, puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley de un placer funcional señala que el mero hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto. Maslow organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación está satisfecha ocupa el lugar, que en adelante será encargada de controlar la conducta del sujeto.

2.3. Definición de términos

Organización: Acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Clima organizacional. - el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización que está estrechamente ligado al grado motivacional de los empleados, por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no lograr satisfacer esas necesidades; en consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.

Sistema de calidad: Según las normas ISO 9000, la define como el conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad en ella.

Gestión: Del latín *gestio*, el concepto de **gestión** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de

una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de **gobernar**, **disponer** **dirigir**, **ordenar** u **organizar** una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Gestión educativa. - La gestión educativa consiste en crear las condiciones para que el futuro educativo que queremos lograr se concrete. En consecuencia es dinámica y flexible, no pierde el horizonte ni olvida la realidad, diferenciando el operar del gestionar, porque opera lo que existe, lo que está establecido, se gestiona lo que se quiere lograr en el tiempo previsto mediante un proceso que se conduce creando las condiciones para ello, razón por la cual un buen enfoque de gestión requiere ser holístico.

Gestión de la calidad. - El término **gestión de calidad** tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que la organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

1. Planeamiento de la calidad

2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo a la calidad de un producto o servicio, sino que a los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

2.4.- Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

2.4.2. Hipótesis Específicas

1.- Existe una relación directa y significativa entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

2.- Existe una relación directa y significativa entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

2.5. Identificación de Variables

- **Gestión de la Calidad**
- **Clima Organizacional**

2.6. Operacionalización de Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Gestión de la Calidad	- Eficacia - Eficiencia - Potencialidad
Clima Organizacional	- Respeto - Orgullo - Confianza - Camaradería

CAPITULO III: METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.- SEGÚN LA TENDENCIA:

INVESTIGACION CUANTITATIVA

Según la tendencia de la investigación y sobretodo la forma en que va a ser abordada y tratadas las variables de estudio es una investigación cuantitativa.

2.- SEGÚN LA ORIENTACIÓN:

INVESTIGACIÓN APLICADA

La presente investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a procurar soluciones de problemas prácticos, relacionados a la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional en la Universidad Nacional de Educación

3.- SEGÚN EL TIEMPO DE OCURRENCIA:

ESTUDIO RETROSPECTIVO

En el presente estudio se da el registro de datos en el pasado ya que se ha tomado la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional en el año académico 2013.

4.- SEGÚN EL PERÍODO Y SECUENCIA DE LA

INVESTIGACIÓN:

ESTUDIO TRANSVERSAL

Es transversal porque solo se hará una sola medición en el periodo de la investigación.

5.- SEGÚN EL ANÁLISIS Y ALCANCE DE SUS RESULTADOS:

DESCRIPTIVO CORRELACIONAL

La presente investigación está dirigida a ver como es o cómo se manifiestan determinados fenómenos y mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de investigación ***Descriptiva correccional*** que tiene el propósito de describir situaciones o eventos; en la medida que su propósito es caracterizar la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional. Según Hernández Sampieri (2006), en su libro de Metodología de la investigación dice: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Entre los métodos utilizados para la formulación de la presente investigación tenemos:

Métodos empíricos: Dado que permitieron determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de

investigación y del problema. Los métodos empíricos aplicados fueron los siguientes:

a. Método de medición directa. - Este método permitió obtener información cuantitativa respecto de las propiedades o indicadores de las variables planteadas.

b. El Método de observación científica. - Mediante la percepción sensorial directa y programada de los entes y procesos, se pudo conocer información cualitativa de las variables.

Métodos lógicos: Son aquellos que permiten la obtención o producción del conocimiento. Se caracterizan por usar las funciones del pensamiento como la deducción, inducción, modelado, análisis y síntesis. (Gómez, 2003, p.27).

Entre estos métodos, fueron aplicados los siguientes:

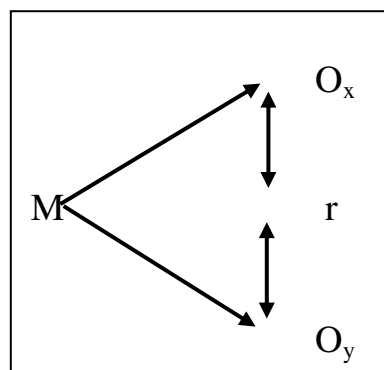
a. Hipotético-deductivo.- Se aplicó este método toda vez que se propuso una hipótesis como consecuencia de las inferencias sobre el conjunto de datos empíricos disponibles cuya relación causa-efecto se indujo de ésta.

b. Inductivo: Porque, partiendo de las evaluaciones muestrales, se establecieron generalizaciones para toda la muestra.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es No Experimental, ya que no existe manipulación activa de alguna variable. Además, se trata de un diseño Descriptivo correlacional (Sanchez Carlessi, 2006).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



Dónde:

M : Muestra de estudio

O : Coeficiente de relación. Los subíndices "x" , "y" en cada **O** nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas.

r : Relación de variable o correlación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población está representada por los 700 profesores de la Universidad Nacional de Educación

MUESTRA

La muestra será hallada por la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \cdot q}{N}}$$

n= 120 Docentes

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que utilizaremos para la recolección de datos será la Encuesta con su instrumento que será el Cuestionario.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

El proceso de tabulación, graficación y presentación de resultados se hará en forma electrónica usando el paquete estadístico SPSS V22 y STATA V-13

3.7. SELECCIÓN Y VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTO 1 : GESTION DE LA CALIDAD

Ficha técnica del Instrumento:

Nombre: Cuestionario sobre Gestión de la Calidad

Autor: Clara Luz Calderón Artica

Significación: El cuestionario consta de 35 ítems, cada uno de los cuales tiene cuatro alternativas de respuesta. Totalmente de Acuerdo (TA); De Acuerdo (DA); Desacuerdo (DS) y Totalmente en Desacuerdo (TD). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Administración: Colectiva.

Duración: Su aplicación completa fue aproximadamente 20 minutos en forma individual.

Instrucciones para la aplicación: El encuestado debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe la Gestión de la Calidad. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

Puntuación: Cada ítem admite una puntuación de uno a cuatro en el caso de esta investigación: valor 1 a la respuesta

TD= Totalmente en Desacuerdo, 2 a la DS= Desacuerdo, 3 a la DA= DE Acuerdo y 4 a la TA= Totalmente de Acuerdo.

Tipificación: Se aplicó a una muestra de 120 Docentes de las diferentes facultades de la Universidad Nacional de Educación. El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996). Se conservaron las instrucciones generales y constando con 35 ítems

Tabla N° 1: Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre Gestión de la Calidad

Dimensiones	Estructura del cuestionario		Porcentaje
	Ítems	Total	
Satisfacción	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,	22	62.8
Servicio	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	13	37.2
Total ítems		35	100

Fuente del cuestionario (Elaboración propia)

I.- Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para

determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de cronbach.

ALFA DE CROMBACH:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

S_i^2 : Es la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

K : Es el número de preguntas o ítems.

CRITERIO DE CONFIABILIDAD VALORES

Baja confiabilidad (No aplicable) : 0.01 a 0.60

Moderada confiabilidad : 0.61 a 0.75

Alta confiabilidad : 0.76 a 0.89

Muy Alta confiabilidad : 0.90 a 1.00

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.960	35

El coeficiente Alfa obtenido es de 0.960, lo cual permite decir que el Test en su versión de 35 ítems tiene una Muy Alta Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Estadísticos Total-elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	66,77	348,113	,570	,959
Item2	66,80	345,170	,576	,959
Item3	66,69	342,316	,704	,958
Item4	66,37	344,858	,584	,959
Item5	66,66	350,899	,458	,959
Item6	66,63	348,234	,638	,958
Item7	66,55	350,166	,534	,959
Item8	66,75	348,458	,579	,959
Item9	66,82	347,725	,610	,958
Item10	66,73	347,462	,583	,959
Item11	66,64	346,971	,625	,958
Item12	66,67	347,955	,582	,959
Item13	66,72	348,138	,618	,958
Item14	66,79	347,477	,732	,958
Item15	66,78	349,079	,630	,958
Item16	66,72	347,264	,615	,958
Item17	66,74	346,613	,687	,958
Item18	66,73	344,604	,745	,958
Item19	66,72	346,659	,605	,958
Item20	66,70	347,876	,635	,958
Item21	66,65	345,708	,679	,958
Item22	66,69	347,291	,608	,958
Item23	66,65	347,557	,602	,958
Item24	66,61	343,434	,699	,958
Item25	66,85	346,213	,669	,958
Item26	66,73	348,268	,619	,958
Item27	66,70	349,254	,542	,959

Item28	66,62	348,472	,576	,959
Item29	66,52	348,454	,594	,959
Item30	66,52	349,932	,520	,959
Item31	66,58	350,195	,562	,959
Item32	66,55	343,476	,739	,958
Item33	66,61	344,173	,691	,958
Item34	66,62	346,087	,748	,958
Item35	66,66	343,286	,728	,958

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

2.- Validez del Instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez

establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980, p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984, p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo».

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

DIMENSION 1 : SATISFACCION

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,848
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1,787,279
	GI	231
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,848, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **SATISFACCION presenta** unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

DIMENSION 2 : SERVICIO

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,822
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	958,821
	Gl	78
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,822, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **SERVICIO presenta** unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

INSTRUMENTO 2 : CLIMA ORGANIZACIONAL

Ficha técnica del Instrumento:

Nombre: Cuestionario sobre Clima Organizacional

Autor: Clara Calderón Artica

Significación: El cuestionario consta de 40 ítems, cada uno de los cuales tiene tres alternativas de respuesta. Nunca (N); Algunas veces (AV); y Siempre (S). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Administración: Colectiva.

Duración: Su aplicación completa fue aproximadamente 20 minutos en forma individual.

Instrucciones para la aplicación: El encuestado debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe el Clima Organizacional. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

Puntuación: Cada ítem admite una puntuación de uno a tres en el caso de esta investigación: valor 1 a la respuesta N= nunca, 2 a la AV= algunas veces, y 3 a la S= siempre.

Tipificación: Se aplicó a una muestra de 120 Docentes de las diferentes facultades de la Universidad Nacional de Educación. El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996). Se conservaron las instrucciones generales y constando con 40 ítems

Tabla N° 2: Tabla de especificaciones sobre el cuestionario de
Clima Organizacional

Dimensiones	Estructura del cuestionario		Porcentaje
	Ítems	Total	
Ambiente Interno	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	14	35
Comunicación	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	14	35
Organización	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	12	30
Total ítems		40	100

Fuente del cuestionario (Elaboración propia)

I.- Estadísticos de fiabilidad:

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.684	40

El coeficiente Alfa obtenido es de 0.891, lo cual permite decir que el Test en su versión de 44 ítems tiene una Moderada Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Estadísticos total-elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	75,37	17,461	,185	,678
p2	75,25	18,391	-,133	,700
p3	74,66	17,017	,300	,671
p4	73,68	17,445	,146	,681
p5	73,61	18,055	-,028	,689
p6	75,33	17,417	,174	,679
p7	73,66	17,823	,038	,687
p8	75,28	17,344	,165	,680
p9	75,30	16,094	,578	,652
p10	75,31	16,434	,476	,659
p11	75,33	17,246	,224	,676
p12	74,08	16,658	,292	,670
p13	75,28	16,692	,368	,666
p14	74,34	17,571	,128	,682
p15	73,64	17,156	,269	,673
p16	75,22	16,490	,382	,664
p17	75,25	16,542	,388	,664
p18	73,63	17,125	,289	,672
p19	74,31	16,904	,322	,669
p20	75,28	16,843	,321	,669
p21	75,31	17,089	,263	,673
p22	75,37	18,167	-,068	,692
p23	74,67	18,409	-,144	,698

p24	73,72	18,238	-,092	,697
p25	73,79	18,469	-,151	,703
p26	75,29	16,763	,353	,667
p27	75,30	16,313	,506	,657
p28	73,72	17,902	,002	,691
p29	74,26	16,445	,423	,661
p30	75,30	16,313	,506	,657
p31	74,73	18,672	-,209	,705
p32	73,63	17,312	,231	,676
p33	74,27	16,584	,388	,664
p34	74,64	17,341	,206	,677
p35	74,29	17,049	,263	,673
p36	73,59	17,975	,007	,687
p37	73,63	17,228	,261	,674
p38	74,63	17,547	,147	,680
p39	74,70	18,632	-,203	,703
p40	74,57	18,063	-,022	,688

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

2.- Validez del Instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de construcción o constructo del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

DIMENSION 1 : AMBIENTE INTERNO

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,618
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	942,321
	Gl	91
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,618, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **AMBIENTE INTERNO** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

DIMENSION 2 : COMUNICACION

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,714
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1,472,253
	Gl	91
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,714, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una

correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **COMUNICACIÓN** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

DIMENSION 3 : ORGANIZACION

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,713
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	981,515
	Gl	66
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,713, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al

estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **ORGANIZACIÓN** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

SEGUNDA PARTE: DEL TRABAJO DE CAMPO O

PRÁCTICO

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo.

4.1.1. Análisis Cuantitativo y cualitativo de las variables

4.1.1.1. Análisis Descriptivo de las variables

Luego de la aplicación de los cuestionarios a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentan a continuación.

VARIABLE I: GESTION DE LA CALIDAD

DIMENSION 1: SATISFACCION

Tabla: Nivel de Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (22-41)	47	39,2	39,2
	Medio o regular (41-60)	65	54,2	93,3
	Adecuado (60-79)	8	6,7	100,0
	Total	120	100,0	

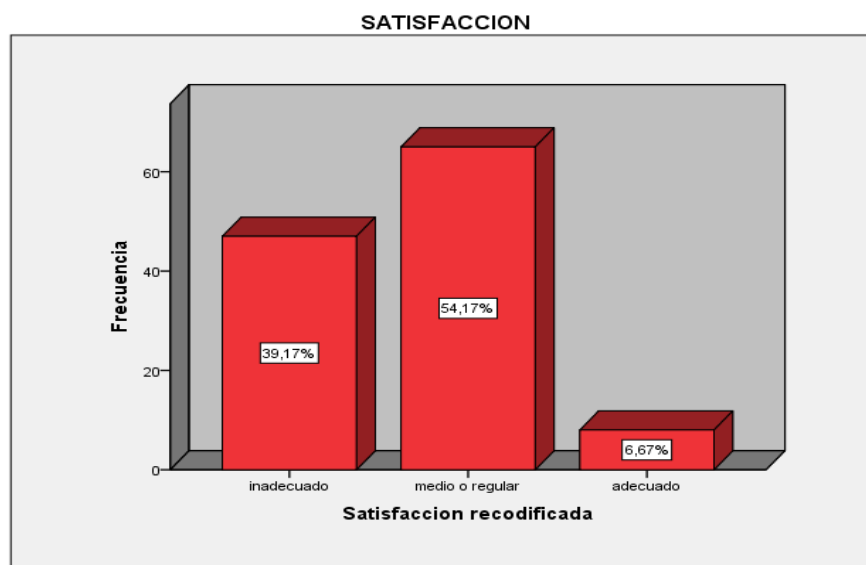


Figura: Nivel de Satisfacción

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 39.2% de los docentes perciben un nivel de Satisfacción Inadecuado, el 54.2% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo el 6.7% de los docentes perciben que el nivel de Satisfacción es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Satisfacción que perciben los docentes no es el óptimo.

DIMENSION 2: SERVICIO

Tabla: Nivel de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (13-25)	58	48,3	48,3
	Medio o regular (25-37)	56	46,7	95,0
	Adecuado (37-48)	6	5,0	100,0
	Total	120	100,0	

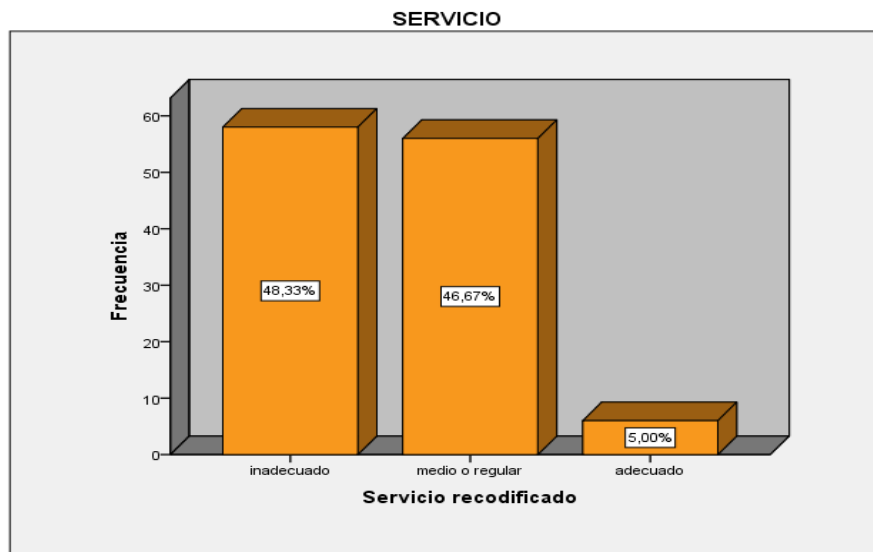


Figura: Nivel de Servicio

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 48.3% de los docentes perciben un nivel de Servicio Inadecuado, el 46.7% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 5% de los docentes perciben que el nivel de Servicio es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Satisfacción que perciben los docentes es Deficiente.

VARIABLE I : GESTION DE LA CALIDAD

Tabla: Gestión de la Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (35-66)	52	43,3	43,3
	Medio o regular (66-97)	60	50,0	93,3
	Adecuado (97-127)	8	6,7	100,0
	Total	120	100,0	

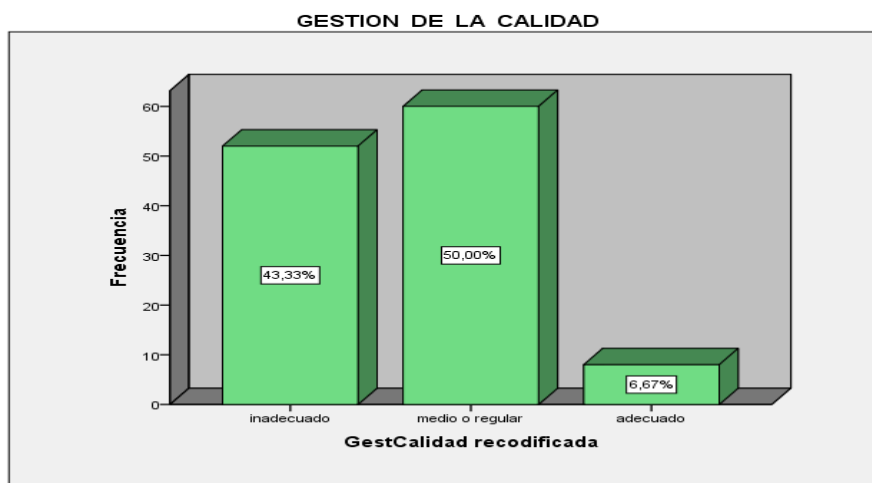


Figura: Gestión de la Calidad

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 43.3% de los docentes perciben un nivel de Gestión de la Calidad Inadecuado, el 50% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 6.7% de los docentes perciben que el nivel de Gestión de la Calidad es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Gestión de la Calidad que perciben los docentes no es el Óptimo.

VARIABLE II: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION 1: AMBIENTE INTERNO

Tabla: Ambiente Interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (21-25)	91	75,8	75,8
	Medio o regular (25-29)	26	21,7	97,5
	Adecuado (29-32)	3	2,5	100,0
	Total	120	100,0	

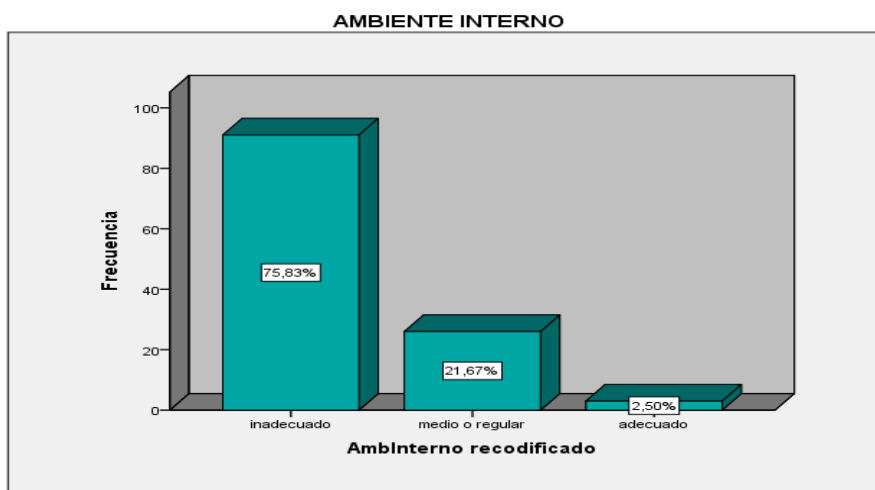


Figura: Científica – Humanista

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 75.8% de los docentes perciben un nivel de Ambiente Interno Inadecuado, el 21.7% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 2.5% de los docentes perciben que el nivel de Ambiente Interno es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Ambiente Interno que perciben los docentes es Deficiente.

DIMENSION 2 : COMUNICACION

Tabla: Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (20-24)	3	2,5	2,5
	Medio o regular (24-28)	107	89,2	91,7
	Adecuado (28-33)	10	8,3	100,0
	Total	120	100,0	

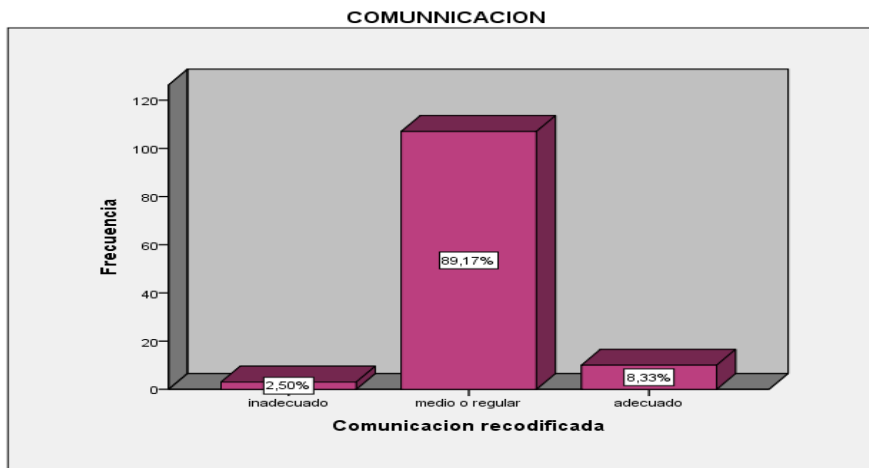


Figura: Comunicación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 2.5% de los docentes perciben un nivel de Comunicación Inadecuado, el 89.2% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 8.3% de los docentes perciben que el nivel de Comunicación es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Comunicación que perciben los docentes no es el Óptimo.

DIMENSION 3 : ORGANIZACION

Tabla: Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (21-24)	17	14,2	14,2
	Medio o regular (24-27)	97	80,8	95,0
	Adecuado (27-30)	6	5,0	100,0
	Total	120	100,0	

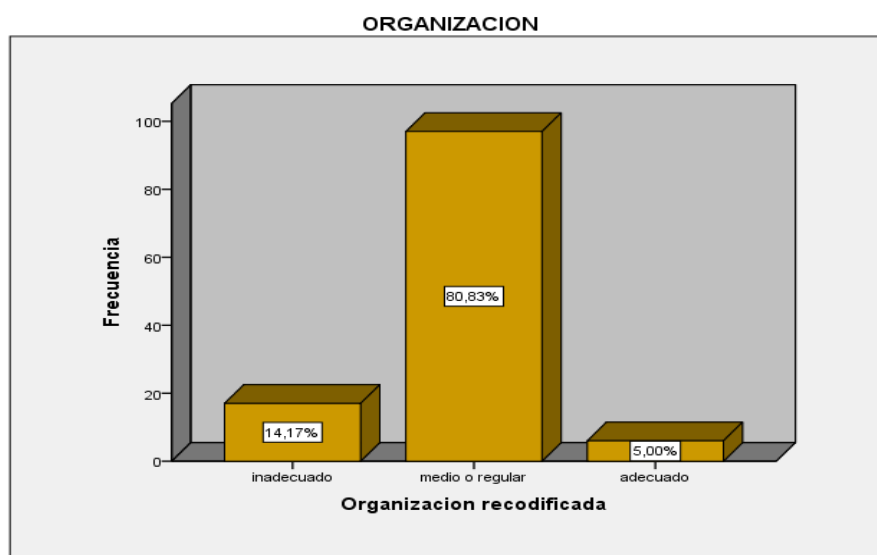


Figura: Organización

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 14.2% de los docentes perciben el nivel de Organización es Inadecuado, el 80.8% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 5% de los docentes perciben que el nivel de Organización es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel de Organización que perciben los docentes no es el Óptimo.

VARIABLE II: CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla: Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Inadecuado (62-73)	5	4,2	4,2
	Medio o regular (73-84)	112	93,3	97,5
	Adecuado (84-95)	3	2,5	100,0
	Total	120	100,0	

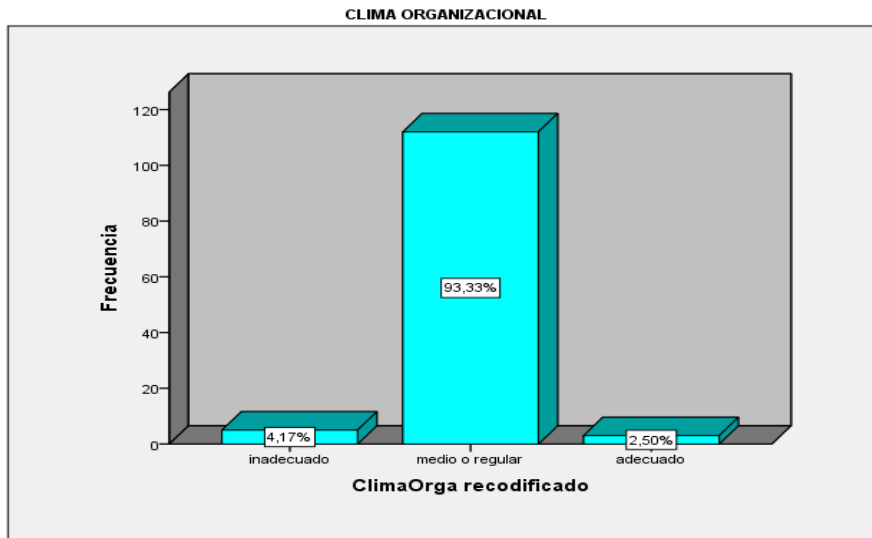


Figura: Clima Organizacional

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 4.2% de los docentes perciben el nivel del Clima Organizacional es Inadecuado, el 93.3% de los docentes perciben que es Medio o Regular y solo un 2.5% de los docentes perciben que el nivel del Clima Organizacional es Adecuado. Esto nos quiere decir, que el nivel del Clima Organizacional que perciben los docentes no es el Óptimo.

4.2. Nivel inferencial

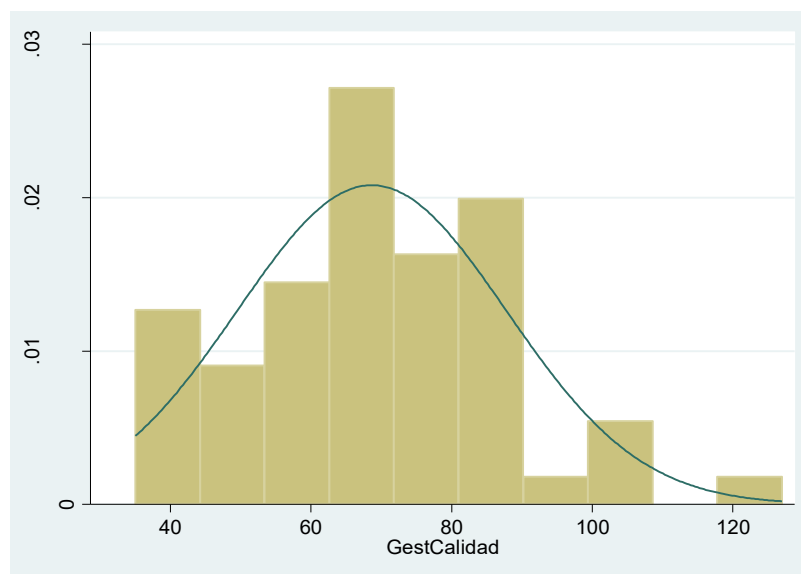
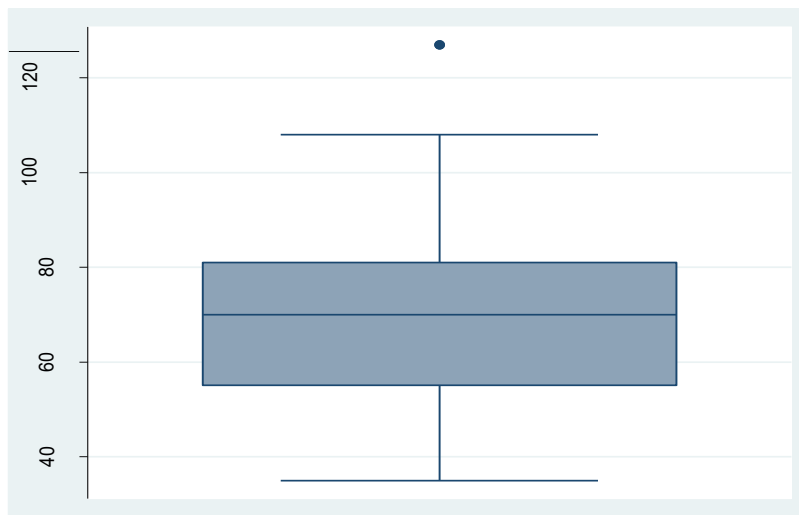
4.2.1. Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinará, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los datos de la encuesta sobre el Gestión de la Calidad y Clima Organizacional, para ello utilizamos la prueba de Shapiro – Wilk de bondad de ajuste que

permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Rho de Spearman, Chi cuadrado).

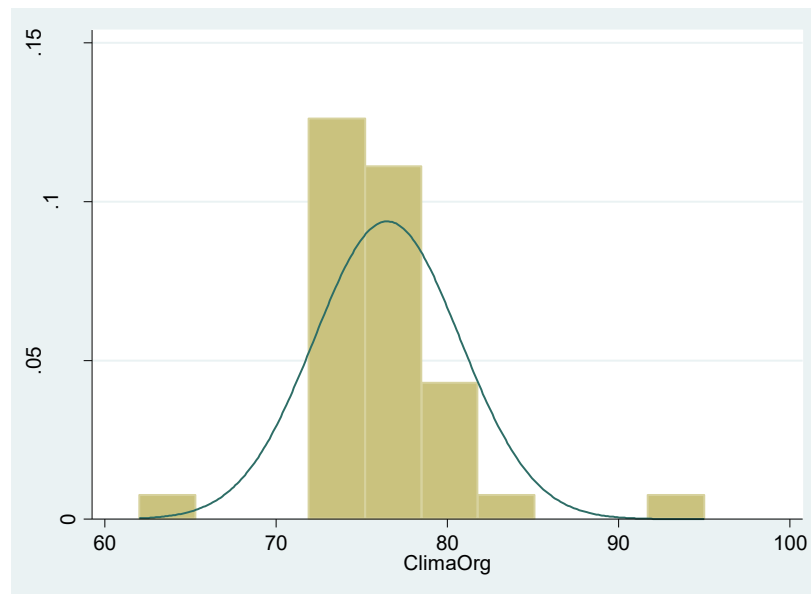
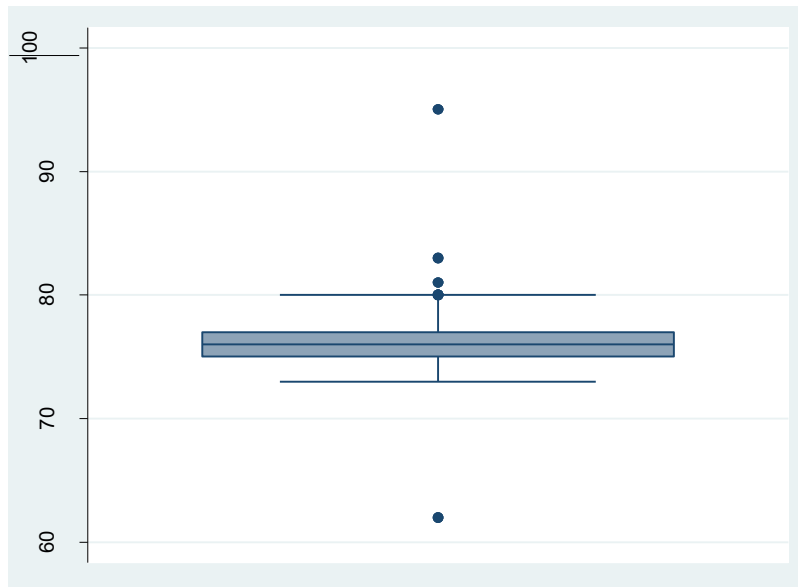
VARIABLE 1 : GESTION DE LA CALIDAD



Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	Z	Prob>z
GestCalidad	120	0.97484	2.421	1.981	0.02379

VARIABLE 2 : CLIMA ORGANIZACIONAL



Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	Z	Prob>z
GestCalidad	120	0.71570	27.351	7.413	0.0000

PRUEBA DE HIPOTESIS DE LA NORMALIDAD

H₀: Los datos de las variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional de los docentes, si provienen de una población con distribución normal.

H₁: Los datos de las variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional de los docentes, no provienen de una población con distribución normal.

Luego del análisis respectivo del Diagrama de Cajas y Bigotes, Histograma con curva Normal y el análisis estadístico de normalidad de Shapiro Wilk (Stata V-13) a ambas variables (Gestión de la Calidad(V1) y Clima Organizacional(V2)) podemos observar que ambas variables tienen un nivel de probabilidad de (V1 p-valor=0.02379 y V2 p-valor=0.00000 menores ambos al nivel de significancia de 0,05, por lo cual se rechaza la Hipótesis nula y se utilizará una prueba no paramétrica; para nuestro caso utilizaremos la correlación de Spearman.

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

4.2.2.1. Nivel inferencial: Análisis de correlación y prueba de hipótesis.

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta exista.

En este caso, se empleó el coeficiente de correlación “rho” de Spearman para datos agrupados, que mide la magnitud y dirección de la correlación entre variables continuas a nivel de intervalos y es el más usado en investigación psicológica, sociológica y educativa. Varía entre +1 (correlación significativa positiva) y – 1 (correlación negativa perfecta). El coeficiente de correlación cero indica inexistencia de correlación entre las variables. Este coeficiente se halla estandarizado en tablas a niveles de significación de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) y 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) y grados de libertad determinados.

Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación “rho” de Spearman

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
Entre 0.0 – 0.20	Correlación mínima
Entre 0.20 – 0.40	Correlación baja
Entre 0.40 - 0.60	Correlación Moderada
Entre 0.60 – 0.80	Correlación buena
Entre 0.80 – 1.00	Correlación muy buena

Fuente: “Estadística aplicada a la educación y a la psicología” de Cipriano Ángeles (1992).

HIPOTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Especifica 1

Hipótesis Planteada:

Existe una relación directa y significativa entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Nula:

No Existe una relación directa y significativa entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Estadística:

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H_p: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

H_o: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor $\alpha=0.05$

Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:

$$\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Resultados

			Satisfacción	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Satisfacción	Coefficiente de correlación	1,000	,370
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,370	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ($p < 0.05$) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Satisfacción y el Clima Organizacional.

CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

Existe una relación directa y significativa entre la Satisfacción y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Especifica 2

Hipótesis Planteada:

Existe una relación directa y significativa entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Nula:

No Existe una relación directa y significativa entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Estadística:

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H_p: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

H_o: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor $\alpha=0.05$

Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:

$$\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Resultados

			Servicio	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Servicio	Coefficiente de correlación	1,000	,343
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,343	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ($p < 0.05$) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Servicio y Clima Organizacional

CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

Existe una relación directa y significativa entre el Servicio y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis General

Hipótesis Planteada:

Existe una relación directa y significativa entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Nula:

No Existe una relación directa y significativa entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

Hipótesis Estadística:

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H_p: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

H_o: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor $\alpha=0.05$

Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:

$$\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Resultados

		Gestión de la Calidad	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Gestión de la Calidad	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,354
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ($p < 0.05$) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional

CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

Existe una relación directa y significativa entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación en el año 2013

4.3. Discusión de los resultados

Para que las instituciones logren tener un alto grado de calidad y mejora continua, es necesario implementar un sistema de Gestión de la calidad basados en reglamentos y

procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial.

En este sentido, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos”. Con esta definición es fácil imaginar la importancia que toma el cliente o el usuario de un producto o servicio al hablar de calidad, ya que es él quien va a definir las características que han de impactarle favorablemente.

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer la relación existente entre la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional en la Universidad Nacional de Educación.

El resultado obtenido mediante la prueba no paramétrica rho de Spearman a un nivel del 0,05, nos permite evidenciar que la Gestión de la Calidad se encuentra relacionada significativamente con el Clima Organizacional ($\rho = 0,354$), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ($p < 0,05$), resultado que nos indica que existe relación directa, alta y significativa entre las variables estudiadas.

Estos resultados encontrados coinciden con la investigación realizada por Ramírez Melo, Claudia (2006) en su tesis titulada Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001.

CONCLUSIONES

- 1.- Los Instrumentos utilizados en la presente investigación respecto a la Gestión de la Calidad y el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Educación presenta validez y confiabilidad de acuerdo a los análisis estadísticos realizados.
- 2.- De acuerdo a los resultados hallados es que la percepción de los docentes respecto a la Gestión de la Calidad que esta es Media o Regular
- 3.- De acuerdo a los resultados hallados es que la percepción de los docentes respecto al Clima Organizacional que esta es Media o Regular
- 4.- Existe relación entre el nivel de Satisfacción y el Clima organizacional, donde $\rho=0,370$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe relación significativa entre el nivel de Satisfacción y el Clima organizacional
- 5.- Existe relación entre el nivel de Servicio y el Clima organizacional, donde $\rho=0,343$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe relación significativa entre el nivel de Servicio y el Clima organizacional.

6.- Existe relación entre la Gestión de la Calidad y el Clima organizacional, donde $\rho=0,354$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que $(p<0,05)$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe relación significativa entre la Gestión de la Calidad y el Clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados de la presente investigación, surgen algunas recomendaciones que creemos pertinente formular:

- Sería pertinente fomentar talleres, charlas y programas de reflexión y optimización entre los integrantes de la comunidad universitaria para sensibilizarlos acerca de la necesidad urgente de tener una adecuada Gestión de la Calidad.
- En el clima organizacional se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del Clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la comunidad Universitaria
- Referente al Clima Organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para toda la comunidad universitaria , que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover las buenas relaciones humanas, formando equipos de trabajo y toma de decisiones en forma compartida, orientadas por una comunicación horizontal fomentando el respeto mutuo y considerando los valores de

equidad, libertad y criticidad entre la alta dirección, docentes, administrativo y estudiantes.

- Se debe continuar efectuando investigaciones referentes a la variable Gestión de la Calidad ya que está vinculada de manera estrecha y directa con el Clima Organizacional de los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAYA, L. (2007). *Teoría Administrativa*. Escuela de las relaciones humanas. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

CABALLERO, K. (2002). *El concepto de satisfacción del trabajo y su proyección en la enseñanza*. Universidad de Granada.

CANO, Y. (1991). *Hacia una evaluación científica*. Imp. Grafiman.

CÁRDENAS, C. (2005). *El desarrollo institucional; cuestión externa o aputopoyesis*. Universidad Pedagógica Nacional.

CÁRDENAS, J. (2001). "Los Recursos didácticos en un sistema autónomo de formación". En Revista Educación y Biblioteca; No. 127, año 14, enero/febrero de 2001, Editorial Tilde, S.A., España

CASIMIRO, W.(2010): El Arte de Investigar: Elaboración de Proyectos de Investigación. Edic. Gramal Lima – Perú

CASIMIRO, W.(2008):Teoría, Diseño y Formulación de Proyectos de Investigación. Edic. Gramal Lima – Perú

CHAPELA, L. (2007). Los materiales educativos y la construcción del conocimiento. México.

CHARLES, B. *Capacitación y costos de gestión*. Universidad Complutense de Madrid. *Teorías Administrativas: Escuela de*

las relaciones humanas. Facultad de Administración y economía Universidad de Santiago de Chile.

CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México Mg Graw – Hill Interamericana de México: S. A.

CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de recursos humanos Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México Mg Graw – Hill Interamericana de México: S. A. Quinta Edición.

DÍAZ, Y. (2003). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica* (Lima; Perú). Tesis para optar al título profesional de Comunicadora Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. EAP. Comunicación Social.

DUQUE, L. (2005). *La satisfacción del usuario del servicio formación educativa universitaria*. Universidad de Barcelona.

FÉRNANDEZ, W. (1998). *Curso completo de la lengua española*. Editorial San Marcos.

FERNÁNDEZ, R. (2000). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*.

GARCÍA, C. (2000). *Enfoque clásico de la gestión*. Universidad de Barcelona.

GARDUÑO, L. (2007). *Estudio de la satisfacción del estudiante como indicador de la calidad de la enseñanza en las escuelas normales del Estado de Puebla*. México.

FLORES, G. (2006). *Planificación y programación curricular en Educación Física*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

GUILLÉN, Y. (2006). *Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa el Salvador – Lima*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial kairós. S. A.

GONZALES, R. (1991). *La satisfacción del cliente*. Universidad Politécnica de Madrid.

FERNANDEZ, R. (2000). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*.

HERNÁNDEZ, R. y otros (2006). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Mac Graw Hill. México. Cuarta edición.

HIDALGO, M. (1997). *Métodos activos*. Edición INADEP: Instituto y desarrollo pedagógico. Lima-Perú.

LANSHEERE, G.; BAYER, E. (1977). *Cómo enseñan los profesores: Análisis de las interacciones verbales en clase*. Madrid. Santillana

LARA, J. (2005). *“Gestión pedagógica como fundamento para un proceso pedagógico de calidad”*. En revista iberoamericana de educación. OEI. Disponible En: <http://www.rieoei.org/debates86.htm>. Recuperado el 12/07/2009.

LEPELEY, María Teresa (2001). *Gestión y calidad de educación*. Mg Graw – Hill. Interamericana. Chile.

MALLAR, J. (2000). *“Didáctica: Del currículo a las estrategias de aprendizaje”*. Revista española de pedagogía Nº 217, Página 417-438.

MARCELO, C. (1999). *“La formación de los formadores como espacio de trabajo e investigación: dos ejemplos”*. XXI Revista de Educación, 1; 33-57.

MARGARITO, N. (2006). *“Gestión Educativa para mejorar la Calidad Educativa”*. En revista de gestión de educación y cultura. La Tarea. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad Querétaro

MÉNDEZ, G. en: PALACIOS, Raúl (1988). *Didáctica universitaria*. Lima Perú.

MENIGNO, M. (1996). *Cómo formular objetivos, competencias y actividades*. Instituto de Apoyo y desarrollo pedagógico.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2004). *Guía para el desarrollo de capacidades*.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2006). *Guía para el uso de recursos educativos*.

MONEREO, C. y otros (1994). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. 1ra. Edic. edit. GRAO. Barcelona.

MONTENEGRO ALDANA, Ignacio Abdón (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Universidad de Zulia.

MUÑOZ, C. (1998). *Cómo elaborar una investigación de Tesis*. México: Printice- Hall Hispanoamérica, S.A.

NANO, L. (1998). *Las tecnologías convergentes y la sociedad del conocimiento*. Universidad Autónoma de Santo Domingo. República Dominicana.

ORNELAS, J. (2006). *Las competencias ético-profesionales*. Componente fundamental del perfil docente del nivel medio superior. Nayarit. México.

ORTIZ, E. (2006). "Comunicación educativa y aprendizaje. El aprendizaje como diálogo". En revista pedagógica universitaria. Vol. XI Nº 5

PALACIOS, R. (1988). *Didáctica universitaria*. Lima Perú.

PÉREZ, A. (1982). *Memoria sobre concepto, método, programa y fuentes de la Didáctica*. Madrid.

PIZANO, G. (1997). *Diseño curricular*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa de Profesionalización Docente (PPD).

RAMÍREZ, R. (2005). *El diseño de actividades didácticas durante la formación inicial de los alumnos normalistas*. Competencia clave para la práctica docente.

RAMÓN, P. y SULCA, A. (2006). *Estadística aplicada a la investigación educativa*.

ROSSI, E. (2006). *Construcción y evaluación del plan curricular en la Universidad*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta.

SÁNDER B. (2002). *La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad*. Universidad Pedagógica Nacional.

SANTOS, O. (2007). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de las IEP de EBR, nivel secundaria de Bellavista – Callao*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial, Panapo. Caracas.

SOLÍS, J. (2004). *El manejo del marketing en el servicio educativo, en la organización educativa continental*. Tesis para

optar al título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SPENCER, R. y Otros (2000). *Nueva didáctica general*. Editorial Kapeluz.

SUÁREZ, C. y otros (1999). *Recursos didácticos*. Lima Perú.

TAMAYO, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. Balderas 95, México, D. F.

TOLEDO, M. (2006). “*Competencias didácticas, evaluativos y meta cognitivas*”. En Revista de Orientación Educativa. V 20 N° 38.

TORREGO, Luis y otros (1999). *La didáctica y la democracia*. Algunas cuestiones olvidadas en la calidad del trabajo docente en la Universidad. En Revista Universitaria de formación del profesorado. V.A.

VÁZQUEZ, R. (2005). *La satisfacción en servicios educativos del Proyecto Misión XXI*. El Caso de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (Generación 2000-2004). Universidad Autónoma de Tlaxcala.

WARREN, B. (1973). *Desarrollo organizacional*. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. México

A N E X O S

CUESTIONARIO SOBRE GESTION DE LA CALIDAD

Estimados colega, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de: **GESTION DE LA CALIDAD**

En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

INSTRUCCIONES: El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Organizacional, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **TOTALMENTE DE ACUERDO (TA); DE ACUERDO (DA); DESACUERDO (D) y TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

I.- Datos Generales:

- 1.- Especialidad.....
- 2.- Tiempo de servicio.....
- 3.- Condición laboral:
- 4.- Sexo: M () ; F ()

Nº	ITEMS	TA	DA	DS	TD
	SATISFACCION				
1	La alta dirección ha definido sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables en lo referente a eficacia y eficiencia, para la satisfacción de los usuarios.				
2	La Institución utiliza métodos para evaluar la mejora de los procesos, tales como autoevaluaciones y revisiones por parte de la dirección.				
3	La Institución ha implementado acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.				
4	En la descripción de los procesos de la Institución se incluyen las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones posteriores.				
5	La naturaleza y extensión de la documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios.				

6	La documentación en la Institución satisface las necesidades y expectativas de los usuarios, partes interesadas y al interior de la misma.				
7	La Institución cuenta con los documentos necesarios para asegurar su eficaz planificación, operación y control de procesos.				
8	Los registros en la Institución proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.				
9	El Sistema de Gestión de Calidad ha generado el compromiso por parte de los servidores en cuanto al uso de sus habilidades para el beneficio de la entidad.				
10	Las actividades y recursos gestionados en los procesos han permitido el cumplimiento de la planificación de forma más eficiente.				
11	La interrelación de los procesos como un sistema ha contribuido al logro de los objetivos de forma eficaz y eficiente.				
12	Las mediciones del desempeño de los procesos, han permitido determinar si se han alcanzado los objetivos planificados.				
13	El liderazgo y compromiso de la alta dirección ha facilitado la promoción de políticas y objetivos para incrementar la conciencia, motivación y participación de los servidores de la entidad.				
14	El liderazgo y compromiso de la alta dirección, han permitido la planificación del futuro de la entidad y la gestión del cambio.				
15	El liderazgo y compromiso de la alta dirección han permitido la comprensión de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios y partes interesadas.				
16	El análisis de los datos ha facilitado la mejora continua de los procesos.				
17	La identificación de necesidades y expectativas de los servidores y su manejo por parte de la entidad, han consolidado el compromiso de éstos con la Institución.				
18	La política de calidad ha permitido la mejora del desempeño de la Institución(Se)				
19	Los objetivos de calidad le han permitido a la entidad lograr la mejora continua(Se)				
20	La planificación de la calidad ha permitido que se establezcan en la Institución los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales(Sa)				
21	La definición de la autoridad y responsabilidad por parte de la alta dirección, ha permitido mantener el Sistema de Gestión de Calidad, a través de la participación adecuada de cada uno de los servidores.				
22	El representante de la Dirección a través del seguimiento, evaluación y coordinación realizados ha liderado la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad(S)				
	SERVICIO				
23	La alta dirección se asegura de evaluar la eficacia y eficiencia de la operación, mediante el control de los procesos				
24	La alta dirección se asegura de evaluar la eficacia y eficiencia de la operación, mediante las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la entidad.				
25	La Institución ha determinado los registros pertinentes para establecer, implementar, mantener el Sistema de Gestión de Calidad y apoyar la operación eficaz y eficiente de sus procesos.				
26	La generación, uso y control de la documentación es funcional y permite el acceso a los usuarios, proveedores y otras partes interesadas.				
27	La Institución ha desarrollado estudios de comparación con otras entidades nacionales o internacionales en busca de la mejora continua.				

28	El Manual de Calidad ha permitido el desempeño eficaz por parte de los servidores en cuanto al cumplimiento de los procedimientos documentados.				
29	Los procesos y procedimientos documentados han permitido estandarizar la gestión de la Institución, evitando los reproceso y la reducción del producto no conforme.				
30	El procedimiento control de documentos ha facilitado la aprobación, revisión y mantenimiento de los documentos de la Institución.				
31	El procedimiento control de documentos ha facilitado, la identificación, control y distribución de los documentos de origen externo.				
32	El control de los registros en la Institución ha facilitado la identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición de los mismos				
33	El Sistema de Gestión de Calidad ha contribuido a la mejora continua a través de la comprensión de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios				
34	En la gestión de los procesos se administran los riesgos y se aprovechan las oportunidades de mejora.				
35	Se puede evidenciar mayor compromiso por parte de los servidores de la entidad gracias a la comunicación interna de la política, requisitos y objetivos de calidad.				

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados colegas, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

INSTRUCCIONES: El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Organizacional, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de tres posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre (S); Algunas Veces (AV) y Nunca (N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

I.- Datos Generales:

- 1.- Especialidad.....
- 3.- Tiempo de servicio.....
- 4.- Condición laboral:
- 5.- Sexo: M () ; F ()

Nº	ITEMS	S	AV	N
AMBIENTE INTERNO				
1	Al realizar diversas actividades en la institución éstas le manifiestan conformidad con su labor			
2	Percibe que sus colegas sienten conformidad con la labor que realizan en su institución.			
3	Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su institución.			
4	Se siente cómodo trabajando en equipo			
5	Se siente mal, cuando su trabajo no ha sido tomado en cuenta por sus colegas y directivos.			
6	Acostumbra laborar más allá de su horario normal, para la mejora de la institución			
7	Los conflictos sucedidos entre los docentes generalmente contribuyen a la mala gestión de la institución.			
8	En caso que usted esté en problemas, hace uso para su derecho de la solidaridad de sus colegas.			
9	Se manifiesta la cordialidad entre los docentes de la institución			
10	Busca establecer nuevas relaciones con los directivos, docentes, y estudiantes.			
11	Apoya la labor docente, ante la ausencia de éste en la institución.			

12	Se identifica con la gestión de la Alta dirección.			
13	Ante un problema relevante, propicia el consenso entre docentes.			
14	Los docentes y directivos son distantes y contradictorios con usted			
	COMUNICACIÓN			
15	Limitan su participación y la de sus colegas en la toma de decisiones en la institución,			
16	En situaciones adversas espero que un directivo tome las decisiones			
17	Se estimula el esfuerzo, la creatividad de los docentes frente a situaciones adversas, por parte de los directivos.			
18	Usted y sus colegas se incomodan por la cantidad de documentos que le remiten los directivos			
19	Admite haber contribuido lo necesario a favor de la institución para ser reconocido por los directivos y colegas			
20	Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias educativas a favor de su institución.			
21	La labor de los docentes es reconocida plenamente por los directivos de su institución.			
22	La Alta dirección generalmente da a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su institución.			
23	En su trabajo docente, se siente presionado cada vez más, por parte de la Alta dirección.			
24	Reclama a la Alta dirección, por una acción en relación a su labor.			
25	Usted reacciona rápidamente ante las críticas y quejas vertidas en su trabajo laboral.			
26	Ante un problema relevante, propicia el consenso entre docentes			
27	La Alta dirección generalmente toma en cuenta sus decisiones			
28	La fluidez y la comunicación contribuyen a mejorar la gestión de su institución.			
	ORGANIZACIÓN			
29	Demuestra responsabilidad con las tareas que le asignan la Alta dirección de su institución.			
30	Ante algunas situaciones o hechos suscitados en su institución se hace responsable de los mismos			
31	La Alta dirección resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus colegas			
32	Se siente incómodo (a) cuando sus colegas, no cumplen con sus obligaciones, dentro de su institución.			
33	Al generarse rivalidades entre los docentes, usted se adhiere a uno de ellos			
34	En caso de estar en problemas, hace uso a su favor de la normatividad vigente.			
35	El compromiso y la mística laboral contribuyen fundamentalmente a la eficiencia de su institución.			
36	Cree usted que el nivel de gestión de la Alta dirección , contribuyen en la calidad de la institución			
37	A su parecer la gestión de su institución se improvisa.			
38	La Alta dirección crea un atmósfera de confianza entre todos los docentes			
39	Reconoce la capacidad pedagógica y de gestión de sus directivos			
40	Desinteresadamente apoya tareas administrativas, pedagógicas extracurriculares a favor de su institución.			

