

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN  
PSICOLOGÍA:**

***“DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD  
EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INFLUENCIA EN  
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y  
DOCENTE, EN EL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASÍS DEL DEPARTAMENTO DE  
SONSONATE”.***

**EQUIPO INVESTIGADOR:**

**ESQUIVEL MIRANDA, NIXON KEVIN EM12012  
GENOVÉS QUEVEDO, KARLA VANESSA GQ04011  
HERNÁNDEZ AYALA, MARINA HA13018**

**DOCENTE ASESOR:**

**LIC. DANIEL EDGARDO MADRID**

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO: LIC.**

**ISRAEL RIVAS.**

**CUIDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, JUNIO 2020.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR:**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR:**

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICE RECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL**

MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCON SANDOVAL

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DECANO:**

MSD. OSCAR WUILMAN HERRERA RAMOS

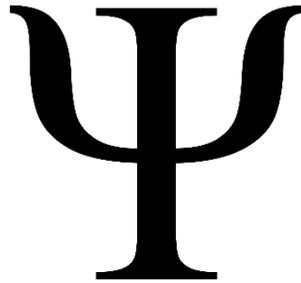
**VICE-DECANA:**

MTRA. SANDRA LORENA BENAVIDES DE SERRANO

**SECRETARIO:**

MRTO. JUAN CARLOS CRUZ CUBIAS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO:**

MSC. BARTOLO ATILIO CATELLANO ARIAS

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION:**

LIC. ISRAEL RIVAS

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios todo poderoso porque sin él nada es posible, con él todo lo puedo, porque es mi fortaleza, mi roca, mi refugio, quien me sostiene, con él cumplo mis proyectos, si así es su voluntad.

Gracias a nuestra madre la Virgen María que como buena madre sigue intercediendo por mí, ella que está cerca de su amado hijo Jesús, siempre me acompaña.

Gracias a mis amados padres Eugenio Genovés y Alben Quevedo de Genovés por su valioso ejemplo de vida y por su apoyo incondicional durante mi proceso académico.

A mis amados hermanos Elmer (Q. E.P. D.), Fátima, July, Lucy, Helen, Hamilton; de quienes recibo mucha comprensión y amor, quienes han sido muy pacientes conmigo, y me han corregido oportunamente.

A mis cuñados que son los hermanos mayores que Dios me puso y que al igual que mis hermanos de sangre son ejemplo de superación.

Gracias a mis sobrinos Omarcito, Lupita, Andrea, Belén, Lucía, Sofia que estuvieron siempre a mi lado para animar día con día a que culminara ésta ardua tarea.

Millones de gracias y bendiciones al resto de mi familia que igualmente me han apoyado, a mis tías, tios, primos; gracias a cada uno de ellos y las personas que oraron por mi salud en los momentos más difíciles de quebranto físico, gracias a mis amigas Ale y Rocío Dios les pague por estar ahí.

Doy gracias a mis compañeros de tesis Marina y Nixon porque me aceptaron a pesar de mis dificultades de salud, gracias por la confianza, la paciencia y comprensión hacía mí, yo sé que Dios recompensará en sus vidas la generosidad que han tenido hacía mi persona, gracias a nuestro asesor, Licenciado Daniel Madrid, por su comprensión hacía nuestro equipo de tesis.

Karla Vanesa Genovés.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por ayudarme a llegar hasta este punto de mi carrera, por la sabiduría y la fortaleza. Seguidamente a mis padres porque sin su apoyo y comprensión en cada uno de los días difíciles, sin ellos y sin su apoyo el camino hubiera sido más difícil. También quiero agradecer a mis compañeros y amigos que durante la trayectoria de la carrera formamos un lazo muy fuerte de amistad, les agradezco por el apoyo brindado siempre.

Nixon Kevin Esquivel Miranda.

## AGRADECIMIENTOS

Dentro de toda la experiencia académica siempre hay altos y bajos, y siempre hay personas valiosas apoyando toda la trayectoria. Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme culminar esta meta, por brindarme fortaleza y sabiduría en los momentos más importantes. Seguidamente a mis padres, por ser los seres más comprensivos, por consolarme en los momentos difíciles de aceptar y apoyarme en todos mis proyectos, sin ellos y sin su sacrificio llegar a esta meta no sería posible, especialmente a mi padre Roberto Hernández (Q.E.P.D) quien me apoyo hasta su último aliento en todo este camino y mi esfuerzo siempre es y será en honor a él. Agradezco también a las personas que fueron parte del proceso, Catedráticos y catedráticas, compañeros de cátedras, amigos que en camino logramos conocernos, gracias por cada aprendizaje, por cada experiencia que ha enriquecido el conocimiento obtenido en esta trayectoria universitaria. Gracias también a nuestro catedrático asesor, por su guía y mentoría para lograr concluir este proceso que nos acerca a la meta, gracias a mi novio Fernando por el apoyo brindado en todo el proceso, por enriquecer a mi equipo con su conocimiento, a mi jefe que facilitó los horarios y por la flexibilidad y comprensión del compromiso con esta meta de estudio. Gracias infinitas.

Marina Hernández Ayala.

## INDICE

### INTRODUCCION

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción del Problema .....	4
1.2 Enunciado del problema.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Alcances, Metas y Limitaciones .....	7
1.5.1 Alcances .....	7
1.5.2 Metas.....	8
1.5.3 Limitaciones .....	8
1.6 Delimitación de la investigación .....	8
1.6.1 Espacial .....	8
1.6.2 Social.....	8
1.6.3 Temporal .....	9
II. MARCO DE REFERENCIA.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1 Investigaciones previas acerca de los sistemas de gestión de calidad .....	11
2.1.2 La aplicación de una gestión de calidad en el área educativa .....	15
2.1.3 Instituciones certificadas bajo una gestión de calidad. ....	18
2.2 Conceptualización.....	19

2.2.1 La calidad en la historia .....	19
2.2.2 Desarrollo y evolución de la gestión de calidad .....	25
2.2.2.1 Calidad .....	25
2.2.2.2 Control de calidad.....	26
2.2.2.3 Gestión de calidad .....	27
2.2.2.4 Calidad total .....	27
2.2.3 Calidad en la educación .....	28
2.2.4 Surgimiento de las normas de gestión de calidad.....	30
2.2.4.1 Principales reguladores de la calidad. ....	30
2.2.5 Consideraciones de las normas ISO referente a los efectos psicológicos de la carga laboral.....	35
2.2.5.1 Norma ISO 6385.....	35
2.2.5.2 Norma ISO 10075: Principios ergonómicos relativos a la carga mental de trabajo. ....	35
2.3 Implementación de un sistema de gestión de calidad .....	38
2.3.1 Sistema de gestión de calidad: ventajas y desventajas.....	40
2.4 Organismos de normalización .....	43
2.5 Regulación de la calidad en el Salvador .....	44
2.5.1 Ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad.....	45
2.6 Adaptación del sistema de educación al sistema de gestión de calidad.....	46
2.7 Gestión por competencia .....	48
2.8 Adaptación laboral.....	49
2.8.1 La percepción de la empresa. ....	51
2.8.2 Proceso de adaptación laboral: recomendaciones. ....	52
2.8.3 Riesgos psicosociales y su relación en el entorno laboral.....	53
2.8.4 Estrés laboral. ....	54
2.8.5 Satisfacción laboral.....	55
2.8.6 Insatisfacción laboral. ....	56

2.8.6.1 Teoría de Frederick Herzberg. ....	56
2.8.6.2 Teoría de las modificaciones de la conducta de B.F. Skinner.....	56
2.9 Colegio San francisco de Asís y el sistema de gestión de calidad.....	57
2.9.1 Historia del Colegio San Francisco de Asís del departamento de Sonsonate. ....	58
III: METODOLOGÍA.....	60
3.1 Tipo de investigación.....	60
3.1.1 Diseño de la investigación.....	60
3.1.2 Enfoque de estudio.....	60
3.1.3 Ubicación del contexto.....	61
3.2 Población y Muestra .....	61
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	62
3.4 Procedimiento.....	64
3.4.1 Estrategia de investigación. ....	64
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	71
4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	71
4.1.1 Delimitación de los ítems en sus factores y dimensiones .....	71
4.1.2 Análisis del ítem 50 .....	71
4.1.3 Promedio de calificaciones por ítems .....	72
4.1.4 Resultados por subdimensiones.....	76
4.1.5 Comparativo de las subdimensiones.....	85
4.1.6 Interpretación de resultados del cuestionario de evaluación del sistema de gestión de calidad. ....	87
4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE WESS DE MOSS.....	90
4.2.1 División de las dimensiones y subescalas por ítems.....	90
4.2.2 Resultados individuales de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS .....	92

4.2.3 Resultados de Promedios por subescalas del cuestionario de clima laboral WESS.....	132
4.2.4 Perfil general de resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS de MOSS.....	139
4.2.5 Interpretación de resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS de MOSS.....	141
4.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	143
4.3.1 Interpretación de resultados de la entrevista del sistema de gestión de calidad.....	148
4.4 CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS.....	150
4.5 INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	151
4.6 DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS SONSONATE.....	153
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
5.1 Conclusiones.....	154
5.2 Recomendaciones.....	157
V.I PROPUESTA DE MÓDULO AUTOFORMATIVO.....	158
VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	160
7.1 Libros y obras de referencia.....	160
7.2 Informe de agencia gubernamental u otra organización.....	161
7.3 Tesis.....	164
7.4 Páginas Web.....	165
7.5 Referencias con información faltante.....	166
ANEXOS.....	168
Anexo 1. Carta de respuesta 1 denegada a solicitud realizada ante el MINED.....	168
Anexo 3. Entrevista sobre la transición en la implementación de la norma ISO 9001.....	170
Anexo 4. Entrevista a colaboradores.....	171
Anexo 5. Ficha técnica.....	172

Anexo 6. Cuestionario de Evaluación del SGC ISO .....	181
Anexo 7. Matriz de consistencia .....	187
Anexo 8. Matriz de operacionalización de variables según la categoría .....	188
Anexo 9. Matriz de categorías e ítems.....	193
Anexo 10. Matriz de operacionalización de variables – Escala WESS.....	195

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores críticos según el modelo .....	10
Tabla 2 Instituciones Educativas certificada con el sistema de gestión de calidad ISO 90001-2015 .....	17
Tabla 3 Diferencias de control de calidad, gestión de calidad y calidad total .....	28
Tabla 4 Fases estrategias de la investigación .....	69
Tabla 5 Ítems con sus factores y dimensiones .....	70
Tabla 6 Comentarios abiertos al ítem número 50 sobre el sistema de gestión de calidad .....	71
Tabla 7 Promedio de calificación por ítems.....	72
Tabla 8 Promedio de Subdimensión 1: Recursos y participación de la comunidad educativa .....	76
Tabla 9 Promedio de Subdimensión 2: Realización del producto o servicio.....	77
Tabla 10 Promedio de Subdimensión 3: Sistema Documental .....	78
Tabla 11 Promedio de Subdimensión 4: Liderazgo y dirección (política, planificación y revisión de la dirección) .....	79
Tabla 12 Promedio de Subdimensión 5: Enfoque basado en procesos (gestión y Sistematización de los procesos) .....	80
Tabla 13 Promedio de Subdimensión 6: Evaluación y mejora continua .....	82
Tabla 14 Promedio de Subdimensión 6: Evaluación y mejora continua .....	83
Tabla 15 Promedio de Subdimensiones 7, 8, 9 y 10 .....	84
Tabla 16 Promedio de Subdimensión 11: Imagen externa del centro .....	85
Tabla 17 Promedios generales por subdimensiones y factores.....	86
Tabla 18 Ítems, dimensiones y subescalas .....	87
Tabla 19 Baremos nacionales por subescalas según percentiles por subescalas y categorías .....	92
Tabla 20 Categorías asignadas por dimensiones .....	93
Tabla 21 Promedios por sub-escalas según tabla de baremos .....	139
Tabla 22 Perfil de resultados de clima laboral.....	140
Tabla 23 Datos generales de los entrevistados .....	143
Tabla 24 Resultados pregunta 1 de entrevista .....	143
Tabla 25 Resultados pregunta 2 de entrevista .....	144
Tabla 26 Resultados pregunta 3 de entrevista .....	145
Tabla 27 Resultados pregunta 4 de entrevista .....	146

Tabla 28 Resultados pregunta 5 de entrevista .....	147
Tabla 29 Cuadro comparativo de resultados .....	150
Tabla 30 Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.....	153
Tabla 31 Contenido módulo autoformativo .....	155

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Historia cronológica de la evolución de la calidad.....	24
Figura 2. Procedimiento realizado durante la investigación.....	64
Figura 3. Tendencia de los promedios por ítems.....	74
Figura 4. Tendencia de promedios subdimensión 1.....	76
Figura 5. Tendencia de promedios Subdimensión 2.....	77
Figura 6. Tendencia de promedios subdimensión 3.....	78
Figura 7. Tendencia de promedios subdimensión 4.....	79
Figura 8. Tendencia de promedios subdimensión 5.....	80
Figura 9. Tendencia de promedios subdimensión 6.....	81
Figura 10. Tendencia de promedios subdimensión 6.....	82
Figura 11. Tendencia de promedios subdimensiones 7, 8, 9 y 10.....	83
Figura 12. Tendencia de promedios subdimensiones 11.....	84
Figura 13. Tendencia de los rangos de subdimensiones.....	86
Figura 14. Implicación: Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.....	132
Figura 15. Cohesión: Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.....	133
Figura 16. Apoyo: Estímulo que da la dirección a sus empleados.....	134
Figura 17. Autonomía: Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.....	134
Figura 18. Organización: Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.....	135
Figura 19. Presión: El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.....	136
Figura 20. Claridad: El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.....	136
Figura 21. Control: Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.....	137
Figura 22. Innovación: Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.....	138
Figura 23. Comodidad: Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.....	138
Figura 24. Perfil del clima laboral en general.....	140

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Resultado Sujeto 1 del cuestionario de clima laboral WESS.....	92
Ilustración 2. Resultado Sujeto 2 del cuestionario de clima laboral WESS.....	93
Ilustración 3. Resultado Sujeto 3 del cuestionario de clima laboral WESS.....	94
Ilustración 4. Resultado Sujeto 4 del cuestionario de clima laboral WESS.....	95
Ilustración 5. Resultado Sujeto 5 del cuestionario de clima laboral WESS.....	96
Ilustración 6. Resultado Sujeto 6 del cuestionario de clima laboral WESS.....	97
Ilustración 7. Resultado Sujeto 7 del cuestionario de clima laboral WESS.....	98
Ilustración 8. Resultado Sujeto 8 del cuestionario de clima laboral WESS.....	99
Ilustración 9. Resultado Sujeto 9 del cuestionario de clima laboral WESS.....	100
Ilustración 10. Resultado Sujeto 10 del cuestionario de clima laboral WESS.....	101
Ilustración 11. Resultado Sujeto 11 del cuestionario de clima laboral WESS.....	102
Ilustración 12. Resultado Sujeto 12 del cuestionario de clima laboral WESS.....	103
Ilustración 13. Resultado Sujeto 13 del cuestionario de clima laboral WESS.....	104
Ilustración 14. Resultado Sujeto 14 del cuestionario de clima laboral WESS.....	105
Ilustración 15. Resultado Sujeto 15 del cuestionario de clima laboral WESS.....	106
Ilustración 16. Resultado Sujeto 16 del cuestionario de clima laboral WESS.....	107
Ilustración 17. Resultado Sujeto 17 del cuestionario de clima laboral WESS.....	108
Ilustración 18. Resultado Sujeto 18 del cuestionario de clima laboral WESS.....	109
Ilustración 19. Resultado Sujeto 19 del cuestionario de clima laboral WESS.....	110
Ilustración 20. Resultado Sujeto 20 del cuestionario de clima laboral WESS.....	111
Ilustración 21. Resultado Sujeto 21 del cuestionario de clima laboral WESS.....	112
Ilustración 22. Resultado Sujeto 22 del cuestionario de clima laboral WESS.....	113
Ilustración 23. Resultado Sujeto 23 del cuestionario de clima laboral WESS.....	114
Ilustración 24. Resultado Sujeto 24 del cuestionario de clima laboral WESS.....	115
Ilustración 25. Resultado Sujeto 25 del cuestionario de clima laboral WESS.....	116
Ilustración 26. Resultado Sujeto 26 del cuestionario de clima laboral WESS.....	117
Ilustración 27. Resultado Sujeto 27 del cuestionario de clima laboral WESS.....	118
Ilustración 28. Resultado Sujeto 28 del cuestionario de clima laboral WESS.....	119
Ilustración 29. Resultado Sujeto 29 del cuestionario de clima laboral WESS.....	120
Ilustración 30. Resultado Sujeto 30 del cuestionario de clima laboral WESS.....	121

Ilustración 31. Resultado Sujeto 31 del cuestionario de clima laboral WESS .....	122
Ilustración 32. Resultado Sujeto 32 del cuestionario de clima laboral WESS .....	123
Ilustración 33. Resultado Sujeto 33 del cuestionario de clima laboral WESS .....	124
Ilustración 34. Resultado Sujeto 34 del cuestionario de clima laboral WESS .....	125
Ilustración 35. Resultado Sujeto 35 del cuestionario de clima laboral WESS .....	126
Ilustración 36. Resultado Sujeto 36 del cuestionario de clima laboral WESS .....	127
Ilustración 37. Resultado Sujeto 37 del cuestionario de clima laboral WESS .....	128
Ilustración 38. Resultado Sujeto 38 del cuestionario de clima laboral WESS .....	129
Ilustración 39. Resultado Sujeto 39 del cuestionario de clima laboral WESS .....	130
Ilustración 40. Resultado Sujeto 40 del cuestionario de clima laboral WESS .....	131

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas de Gestión de la Calidad han estado asociados a la actividad industrial desde su origen, y con el pasar del tiempo han sido implementados en otras áreas del quehacer humano, como ocurre en la educación, es así como su aplicación en los centros educativos en la actualidad es muy frecuente. En ese contexto, las instituciones educativas pueden adoptar mejores prácticas para sus fines académicos, sin distinguir que estén ubicados en el nivel básico, pre grado y/o posgrado, ya que esto representa de alguna manera una inversión.

La dirección académica, el propietario de la institución educativa, los que dirigen y canalizan la inversión, deben tener claro que contratar docentes calificados o capacitar a planta docente actual es clave, ya que los logros en la formación de los estudiantes dependen del nivel de preparación del docente, unido al nivel en que se encuentre la comunidad educativa, lo que implica que todos los elementos son necesarios para que exista una calidad en los egresados, por ende, el éxito académico esperado.

Para alcanzar dichos propósitos es necesario identificar y conocer a la población estudiantil para orientar la actividad de la institución educativa hacia aquellos proyectos que generen su satisfacción, por consiguiente, es necesario desarrollar todos los procesos para que se surta la mejora de la gestión del centro estudiantil, enfocado en la calidad educativa, la excelencia docente y la fortaleza en la relación con las familias. Por esta razón es necesario aplicar el concepto de calidad en la educación, puesto que los objetivos deben apuntar hacia la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a nivel académico, situación que le exige al personal docente enfrentarse a un escenario que evalúe su desempeño y por ende ello tiene un impacto en la satisfacción laboral.

En el presente proyecto de grado denominado “Diagnóstico de la aplicación de las normas de Gestión de Calidad en el desarrollo de los procesos administrativos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados del Área Administrativa y Docente, en el Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate”, se propone como objetivo general “Realizar un diagnóstico sobre el impacto que provoca el cumplimiento de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015 en la satisfacción laboral del personal administrativo y

docente del Colegio San Francisco de Asís del departamento de Sonsonate”. Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de calidad son monitoreados por instituciones certificadas, una de las instituciones con mayor presencia en Latinoamérica y especialmente en El Salvador son las Normas reguladas por ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization).

El diagnóstico hace referencia a las afectaciones psicológicas que conlleva la aplicación de las normativas de gestión de calidad (en este caso las normas implementadas son las ISO 9001) en los docentes y el personal administrativo del colegio, por lo cual se pretende hacer un estudio sobre los beneficios y consecuencias que puede tener la aplicación de las normativas de gestión de calidad mediante la realización de entrevistas y la aplicación de escalas psicológicas, por lo cual se realiza la presentación del proyecto en los siguientes los capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, con sus sub apartados: la descripción del problema, enunciado del problema, la justificación, los objetivos de investigación tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, realizando una investigación de los antecedentes de los inicios de la calidad y su evolución, además se abordan las normas reguladoras de calidad que se presentan a nivel mundial, al igual que las instituciones reguladoras de estas como la ISO, también se presenta el desarrollo de la implementación de la gestión de la calidad en el país y la implementación en el sector educación a partir de la regulación y su posterior adaptación al sistema educativo; se presenta el enfoque teórico relacionado con la adaptación laboral, las afectaciones psicosociales, la satisfacción laboral y la situación del Colegio San Francisco de Asís respecto al sistema de gestión de calidad.

En el capítulo III se describe la metodología de investigación, desde los participantes, el contexto en el que se desarrolla la investigación, cada una de las técnicas y procedimientos para la recolección de información.

En el capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, producto de los instrumentos aplicados, donde se detalla por medio de las gráficas y tablas las valoraciones de cada una de las variables estudiadas.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas a partir de los objetivos de la investigación apoyados en las teorías y los resultados obtenidos.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se presenta una propuesta de un m. autoformativo como respuesta a las dificultades encontradas en el diagnóstico de la aplicación de las normas de gestión de calidad en el desarrollo de los procesos administrativos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa y docente en el Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del Problema

El Colegio San Francisco de Asís es una institución educativa que implementa una norma de gestión de calidad en todos sus procesos la cual ha dado resultados satisfactorios en cada uno de ellos, situación que ha permitido obtener algunos logros, como el haberse ubicado entre los colegios de Clase A y como uno de los más prestigiosos del país.

Sin embargo, a pesar de los múltiples beneficios que las normas de gestión de calidad otorgan a las organizaciones, es importante valorar el impacto que la aplicación de estos estándares tiene en la población que debe aplicarlas, así como las dificultades de adaptación que pueden presentarse, como lo indica Vallejo (2011) “el concepto de adaptación laboral, cada vez adquiere mayor importancia, cuando queremos analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral y evaluar el rendimiento y la satisfacción de los empleados” (p. 172). No se debe tomar en cuenta solamente la aplicación efectiva de las normas a nivel de resultados según el estándar, si no también tener en cuenta las repercusiones interpersonales y como estas se reflejan en la ejecución del trabajo y su injerencia en el clima laboral, en el rendimiento y la satisfacción laboral.

En efecto, por medio de un diagnóstico se pretenden develar las dificultades que han enfrentado los colaboradores que han tenido la posibilidad de involucrarse en el ritmo de trabajo que exige un sistema de calidad estandarizado como es la norma ISO 9001-2015;

estas dificultades no solamente se presentan en cuanto al sistema, también existen en cuanto a su adaptabilidad en cada uno de los procesos, además de reconocer si la aplicación de la normativa tiene influencia en la satisfacción laboral, así como las implicaciones u otras afectaciones variantes de la satisfacción, para brindar una respuesta a las dificultades que se presenten, lo que permite contribuir al desarrollo o fortalecimiento de una adaptación óptima a la normativa de gestión de calidad ISO 9001-2015.

## **1.2 Enunciado del problema**

¿De qué manera influye la aplicación de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015 en el desarrollo de los procesos administrativos en la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa y docente, del Colegio San Francisco de Asís del Departamento de Sonsonate?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico sobre el impacto que provoca el cumplimiento de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015 en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente del Colegio San Francisco de Asís del departamento de Sonsonate.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Verificar si la aplicación de la Norma ISO 9001- 2015 en los procesos del área docente influye en la satisfacción del clima laboral
2. Identificar las principales afectaciones en la satisfacción laboral que se dan a raíz de la aplicación de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015.
3. Mencionar beneficios y dificultades en la satisfacción y clima laboral provocadas por las exigencias que conlleva la aplicación de la Norma ISO 9001-2015.
4. Diseñar una propuesta de un módulo autoformativo como respuesta a las dificultades que pueden encontrarse en el diagnóstico.

## **1.4 Justificación**

La Gestión de Calidad en los procesos de las organizaciones es una de las máximas expresiones de

excelencia dado su proceso de estandarización, la cual cuenta con protocolos que le permiten tener de forma ordenada y sistemática las acciones que se realizan en la organización, teniendo como beneficios la eficiencia y los altos estándares de calidad que de forma continúan se exigen a nivel regional, nacional e internacional respecto a los servicios o productos para la satisfacción de los clientes. También promueve la optimización de tiempo y recursos para las organizaciones y los ubica en una escala de competencia internacional, tal como lo expone Rincón (2002) “en general, las empresas se involucran con los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 por tres motivaciones principales: Por la exigencia del cliente, por ventaja competitiva y por mejorar la operación interna” (p. 47).

Una de las certificaciones de la gestión de calidad más reconocidas a nivel internacional son las normativas propuestas por ISO (International Organization for Standardization), la cual es una organización encargada de la estandarización de los procesos y sus normativas, cuyo fin es la mejora continua en búsqueda de la excelencia en el servicio y los procesos de las organizaciones. La norma ISO 9001 es la reguladora de los procesos de las instituciones para alcanzar los máximos estándares de calidad buscando siempre la mejora continua, no obstante, más allá de la aprobación y la certificación de esta norma, esta tiene como periodo de duración tres años e implica evaluaciones constantes, siendo ciertamente la implementación de un nuevo sistema de trabajo al cual cada uno de los involucrados deben adaptarse.

La presente investigación pretende evidenciar los efectos psicológicos de la aplicación de las normas ISO 9001-2015 en las personas involucradas, las cuales por lo general no están acostumbradas al rigor de una auditoría continua, ya que estas normas son las reguladoras de todos los procesos, y el objetivo es estandarizarlos en la ejecución; en cada área se puede desarrollar una norma regulatoria de los procesos administrativos, así como en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

La estandarización conlleva múltiples beneficios en cuanto a la eficiencia y el desempeño laboral, sin embargo, el interés de esta investigación se enfoca en las posibles afectaciones que la estandarización y la rigurosidad de los procesos administrativos puede tener en los colaboradores administrativos y personal docente. Es de suma importancia realizar un diagnóstico que conlleve a verificar si los empleados están presentando sintomatologías psicológicas a raíz de la implementación de la norma, dificultades de

adaptación o incluso afectaciones en su rendimiento. La importancia del recurso humano en los procesos de optimización es trascendental, pero ciertamente las exigencias en su implementación y ejecución puede tener una influencia a nivel psicológico, lo que posibilita la presencia de un diagnóstico de satisfacción o insatisfacción laboral y las repercusiones en el clima laboral a raíz de adaptación a la aplicación de la norma ISO 9001-2015.

Si estas condiciones de trabajo se presentan de forma inadecuada, puede traer como consecuencia la dificultad en la adaptación del individuo, es decir, hay posibilidad de presentarse factores de riesgo psicosociales, lo que incide en la aparición de algunas patologías vinculadas al estrés laboral, trastornos en el comportamiento, trastornos de personalidad, y demás, lo que puede afectar claramente la satisfacción y el rendimiento laboral. (Vallejo, 2011).

Por ese motivo, al realizar el diagnóstico sobre las repercusiones en la satisfacción laboral de los colaboradores que están inmersos en la ejecución de la norma de gestión de calidad ISO 9001- 2015 del colegio San Francisco de Asís de Sonsonate, se brindará una respuesta satisfactoria en torno a favorecer la adaptación a los sistemas estandarizados de calidad a través de un módulo autoformativo que ayude a reducir los índices de las afectaciones negativas que se revelan en el diagnóstico.

## **1.5 Alcances, Metas y Limitaciones**

### **1.5.1 Alcances**

- Aplicación de todas las técnicas de recolección de datos con una muestra significativa de la población objeto de estudio.
- Realización de una entrevista que aborda los aspectos básicos de afectación en los participantes.
- Delimitación de factores que tienen una afectación en la satisfacción laboral del personal docente y administrativo debido a la implementación del sistema de gestión de calidad en

el Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate.

- Diseño de un módulo auto formativo como propuesta de solución a los resultados encontrados en el diagnóstico de la aplicación de las normas de gestión de calidad en el desarrollo de los procesos administrativos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa y docente, en el colegio san francisco de asís del departamento de Sonsonate

### **1.5.2 Metas**

Se cumplieron el 100% de los objetivos planteados en la investigación denominada diagnóstico de la aplicación de las normas de gestión de calidad en el desarrollo de los procesos administrativos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa y docente, en el colegio san francisco de asís del departamento de Sonsonate.

### **1.5.3 Limitaciones**

Una de las limitaciones en la investigación fue el acomodamiento del tiempo para la aplicación de las técnicas de recolección de datos, por la lejanía y porque los programas de clases no son flexibles.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

### **1.6.1 Espacial**

La investigación se llevó a cabo en El colegio San Francisco de Asís se encuentra ubicado en el kilómetro 66 ½, carretera a Acajutla, en el departamento de Sonsonate. Institución Educativa fundada en 1987.

### **1.6.2 Social**

Para el desarrollo de la investigación, se contó con la participación del personal docente y administrativo de la institución educativa. La injerencia de cada sujeto fue considerada por sus características similares al torno laboral, al que está sujeto el sistema de gestión de calidad, sin hacer

diferencias de edades, sexo o tiempo de laborar en la institución.

### **1.6.3 Temporal**

La aplicación de las técnicas de recolección de información se realizó en el periodo de junio a agosto del año 2019.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Las investigaciones referentes a las afectaciones psicológicas que el personal de una institución en la cual ha sido implementado un sistema de gestión de calidad son pocas, y cuando se habla de Sistemas de Gestión de Calidad, en la mayoría de las ocasiones se hace referencia a una mejoría y sistematización del trabajo o los procesos de un servicio o producto.

En primer lugar se trae a mención la investigación de Camisón, Cruz y González (2006) titulado “Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, el cual desarrolla una sistematización o estandarización de procesos que pueden realizarse con el fin de minimizar la dificultad del desarrollo de un trabajo, optimizar recursos y promover un servicio o producto con una calidad óptima, sin embargo, la implementación de esto conlleva a que el personal de la empresa u organización deba también adecuarse a una forma nueva de realizar un trabajo. Es preciso analizar las posibles afectaciones psicológicas y laborales que esto puede tener en el personal que se somete a este proceso, y a esto se le conoce como factores críticos de la gestión de calidad

Por otra parte, Santamaría (2017) en su artículo denominado “Factores críticos de la gestión de la calidad determinante del éxito sostenido empresarial en las PYMES”, realiza una comparación de los factores críticos considerados por diversos modelos de Gestión de Calidad.

Tabla 1

*Factores críticos según el modelo*

No.	FACTORES CRÍTICOS	DEMING	BALDRIGE	ISO 9000	EFQM	FUNDIBEQ
1	Liderazgo	X	X	X	X	X
2	Gestión de los Recursos Humanos		X	X	X	X
3	Planificación Estratégica	X	X		X	X
4	Alianzas y Recursos				X	X
5	Orientación a Procesos y Sistemas de Gestión		X	X	X	
6	Enfoque en el Cliente y Mercado		X	X	X	X
7	Medida, Recogida, Análisis, Transmisión y Utilización de la Información Sobre Calidad	X	X	X		
8	Mejora Continua, desarrollo de Nuevos Productos, Innovación.	X		X		
9	Relaciones Mutuamente Beneficiosas con las Partes Interesadas			X	X	X

Fuente: Santamaría (2017, p. 110)

Los dos puntos a destacar en este cuadro son:

1. Importancia hacia el liderazgo; el liderazgo y la proactividad de los colaboradores.
2. Gestión del recurso humano.

Los antecedentes traídos a mención involucran estudios sobre el sector del personal en la Gestión de la Calidad, sin embargo, se perciben como estudios en los cuales el personal debe proporcionar aspectos al proceso, tanto el liderazgo que tiene un enfoque en el buen desarrollo de los procesos y en la adaptabilidad a la normativa que implica la Gestión de Calidad, como en la gestión del recurso humano, la cual adopta una determinada postura para obtener los mejores perfiles para adaptarse de forma adecuada al modelo de trabajo que implica la Gestión de Calidad.

### **2.1.1 Investigaciones previas acerca de los sistemas de gestión de calidad**

Es importante mencionar, previo a la referencia de otras investigaciones, que las instituciones educativas en El Salvador en la actualidad se encuentran en el desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias asociadas a la sociedad del conocimiento tecnológico. Además, se suman las nuevas tareas psicopedagógicas que cada maestro debe adquirir, aunado a esto los requerimientos de ser eficientes en la gestión institucional. Tanto en instituciones públicas y privadas las

exigencias varían; pero será una exigencia igual para todos la capacidad de enseñar, ya que seguramente los retos serán distintos para un maestro que se encuentre dando clases en una zona rural, atendiendo quizás dos grados a la vez por falta de recursos; otra situación tendría el maestro de una ciudad que tiene una sección, pero con más de treinta alumnos, respecto a aquel maestro de institución privada que quizás tiene un aula de doce a quince alumnos, por ello la toma de decisiones de cada maestro debe variar frente a sus circunstancias y decidir qué metodología y las enseñanzas que transmitirá.

Las Normas de Gestión de Calidad procuran aplicar un sistema, mediante una filosofía que traza el mejoramiento continuo; como tal se constituyen una serie de programas generales de acción, con un despliegue grande de recursos en: infraestructura, recursos didácticas y metodologías de enseñanza para lograr los objetivos completos; de ésta manera asegurar la calidad en el producto que sería la enseñanza en el sistema de educación y los resultados de las instituciones educativas de El Salvador, en función de criterios y estándares establecidos.

Es por ello que múltiples instituciones en Latinoamérica han implementado un sistema de gestión de calidad en marco de la mejora continua y mayor satisfacción del cliente basados en las normas de gestión de calidad. En el rubro de la educación muchas instituciones privadas en su mayoría se han acreditado bajo la Norma ISO 9001-2015, por ese motivo a continuación se describen investigaciones realizadas con el fin de establecer la manera en la que el Sistema de Gestión de calidad ha sido implementado en otros escenarios:

En primer lugar, se destaca el estudio de Jiménez (2010) el cual corresponde a un trabajo de grado el cual se tituló “Estrés laboral y el cumplimiento de las normas de Gestión de Calidad” en el cual se encontró que la mayor dificultad que se enfrenta en el cumplimiento de un Sistema de Gestión de Calidad es el desconocimiento de los colaboradores de los objetivos de la implementación de una sistematización, y la falta de comunicación de las metas a cumplir. En efecto, la implementación de la Gestión de Calidad en una institución tiende estandarizar los procesos con el fin de beneficiar a la organización mediante una simplificación y delimitación del trabajo, pero esto conlleva a una reestructuración que requiere de adaptación o de una fase de transición.

Seguidamente se presenta la tesis doctoral de Arribas (2015) denominada “Análisis y valoración de la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001 y su incidencia sobre las Dimensiones Organizativas y los resultados de los Centros Educativos”, la cual dentro de sus principales conclusiones, según las valoraciones de los maestros la aplicación de un sistema de gestión de calidad proporciona mejoras en el centro educativo y es adecuado para la educación, fomentando una mejora continua del centro escolar y profesorado, además que ha proveído de las herramientas necesarias para cumplir con las funciones de enseñar.

En cuanto a los inconvenientes que expresaron los maestros se puede mencionar que se someten a un exceso de burocracia, proporciona más trabajo para el profesorado, se orienta demasiado a la imagen exterior y se brinda poca formación sobre el tema a los profesores, siendo a la vez poco flexible, al tener que llevar por escrito cada uno de los procesos realizados. Además, expresan que existió mejor adaptación a las personas que estuvieron en el cambio de las normas, a quienes llegaron cuando la Norma ya se estaba implementando. Respecto a esta investigación la aplicación de las Normas de Gestión ofrece ventajas concernientes con la mejora de los elementos de la organización escolar como la ‘documentación’, la gestión y organización de los ‘procesos’, el cumplimiento de la ‘legislación’ y la implementación de una cultura de ‘evaluación continua’, y de los resultados como parte de su ‘imagen externa’. Respecto a las desventajas están la ‘carga de trabajo’, el ‘exceso de burocracia’ y el ‘rechazo’ de los profesores (Arribas, 2015).

De acuerdo a la investigación de Arévalo, Lazo y Paz (1999) titulada “Habilidades Administrativas y Satisfacción Laboral de hombres y mujeres ejecutivos”, se establece que cada vez más las empresas buscan obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia, y que cada trabajador dentro de la empresa toma decisiones que pueden aportar o frenar el avance de la misma, entonces su enfoque se dirige a evaluar los tipos de habilidades que son necesarias en la toma de decisiones, y para ello es necesaria la correlación de dos variables si existiera mayor satisfacción en las personas si tienen mayores habilidades desarrolladas, así mismo, se valora si existen diferencias dependiendo del género de las personas. En dicha investigación se plantea que existen los mismos niveles de satisfacción laboral en hombres y mujeres con relación a sus salarios, ascensos, supervisión, relación entre pares, así mismo manifiestan que no existe correlación entre

el sexo y la satisfacción laboral.

Por otra parte, en el artículo realizado por Rodríguez (2007) titulado “Sistema de gestión de la calidad y su influencia en la calidad educativa” se destaca la importancia de procesos de gestión de calidad en algunas Instituciones de Educación Superior, tomándose como una política pública para brindar una mejor calidad del servicio, ya que se les considera centros de capacitación profesional e investigadores de alto nivel por las organizaciones. Para los clientes significa que al formarse dentro de una institución que tenga estándares de calidad se asocia con el éxito al recibir conocimientos que propenderá por transformaciones en la cultura laboral. Es por ello que se aborda la calidad educativa, que se valora el producto, servicio y el proceso, que además puede satisfacer las necesidades del cliente y superar las expectativas, siendo la culminación de todo ello la calidad total o visión organizativa, pero que solo se podrá llegar a ello si los ejecutivos, gerentes, supervisores etc., se enfocan en ese proceso, ya que de otra manera no se podrán lograr dichos propósitos.

De acuerdo a Fanelli y Tronbetta (1996) una política de calidad óptima en educación “necesita sostenerse sobre tres ejes centrales como: calidad, equidad y participación” (Citado en Rodríguez, 2007, 2016, p. 10). Por ende, cuando las personas se inscriben en un centro educativo, puede elegir la mejor opción si está dentro de sus capacidades y ello le daría la posibilidad de acceder mejor calidad educativa.

Ahora bien, los especialistas aún no han llegado a un acuerdo generalizado sobre los efectos de la aplicabilidad de las normas ISO en educación, pero que sin duda el objetivo que persigue la Norma debería ser para todo centro escolar que no posea la certificación que es una mejora continua de los procesos para aumentar el desempeño y beneficiar a las partes interesadas. Pero los centros educativos que se encuentran certificados tienen un doble objetivo que es: adoptar un modelo a las peculiaridades de la actividad educativa; por otro lado, lograr una garantía de calidad a los clientes (Rodríguez, 2007).

Dentro de la desventaja que ofrece las Normas ISO 9000 en los centros escolares públicos, están el alto costo, el largo tiempo y el riesgo de burocratización de los procesos. Además, cada centro educativo presenta características diferentes a las demás y la Norma debe adaptarse a cada centro escolar, así como los empleados deberán acoplarse a los requerimientos (Rodríguez, 2007). Para responder a las exigencias de un

mundo globalizado que cambia constantemente, donde la principal incidencia de las Normas de Gestión Calidad afecta en las políticas educativas tanto en la administración, gestión como en los procesos de enseñanza aprendizaje, así como los contenidos y las estrategias educativas utilizadas; por otro lado, índice en la cultura laboral, siendo de vital importancia el compromiso de cada trabajador y de los altos directivos. Brindado un valor agregado y por ende obteniendo mejoras en los resultados de sus indicadores obtenido un beneficio mutuo de la empresa y de los clientes. (Rodríguez, 2007).

### **2.1.2 La aplicación de una gestión de calidad en el área educativa**

Al observar el desarrollo de la calidad, de acuerdo a Doherty (1997) esta surge en el mundo empresarial con el avance del término calidad a principios del siglo XX en Estados Unidos. Con el tiempo, se ha extendido a diferentes sectores, llegando al educativo, en el cual desde finales de los años 80 en los Estados Unidos y en el Reino Unido, se ponen en práctica acciones como el enfoque de Deming, las Normas BS 5750/ISO 9001 o los procesos de calidad asociados a la Gestión de la Calidad Total y los Sistemas de Calidad (citado en Arribas, 2015). Por otra parte, Sangrá y Fernández (2011) afirman que hoy en día, este movimiento está completamente desarrollado en la educación aplicándose inclusive en el e-learning (citado en Arribas, 2015).

Así mismo, según Urrutia (2001) la Calidad en la Educación es la propiedad inherente a un sistema educativo que consiente afianzarlo como lo mejor, igual o peor que otros sistemas. Respecto a esta definición, unos especialistas establecen que Calidad es un significante y no un significado, lo que implica un valor al definir cada situación, por ello los significados dependen de la perspectiva social desde donde surge, y de los sujetos que lo integran como lo son directivos, profesores, etc. (Citado en Rodríguez, 2007).

Al inicio la Calidad en Educación tuvo el eje de interés en la cantidad de puestos escolares, estaba más relacionada con aspectos cuantitativos, enfocada en ampliar el número de alumnos y en reducir desertores. Es decir que la medición de la calidad de una institución educativa era medida por la cantidad de ingreso de alumnos contra la cantidad de alumnos que desertaban la institución. De otro lado Murillo (2008) elabora un modelo de eficacia escolar, describiendo los factores de proceso de escuela y aula que inciden en el

rendimiento de los alumnos y el cómo se genera esta relación:

*Lo que acontece en el aula tiene una mayor importancia sobre el alumno que lo que ocurre fuera de la misma. Entre los factores que más incidencia tienen se encuentran: La Calidad del currículo y el Clima de aula, pero también, aunque con menos fuerza, el Desarrollo profesional de los docentes. Estos tres factores se encuentran fuertemente relacionados entre sí, y también con el cuarto factor de aula, seguimiento y evaluación. De los cuatro factores de centro que aparecen en el modelo, dos lo están directamente: el Sentido de comunidad, es decir, la existencia de normas compartidas por la comunidad educativa, y la Implicación de las familias, y dos más tienen una relación indirecta: el liderazgo y los recursos del centro (p. 26).*

El movimiento de mejora en las escuelas como lo establece Hargreaves (1998) “busca cambiar el centro educativo, o como su propio nombre indica, mejorarlo” (citado en Muñoz-Repiso y Murillo, 2001, p. 183) y da a conocer las fases y estrategias para un proceso de cambio, y los elementos que lo favorecen como la autonomía escolar, la cultura para el cambio, las experiencias anteriores, el liderazgo educativo y el compromiso de la comunidad educativa. Este movimiento está centrado en la escuela; involucra a todo el personal del centro; cimenta una comunidad de aprendizaje que encierra a la comunidad escolar en su totalidad; está regido por la información emanada desde los datos del centro docente y sus estudiantes como de los estudios de investigación; incrementa el progreso perenne de los maestros; incrementa la capacidad de los estudiantes para instruirse; y se concentra en el análisis de la instrucción, el currículo y en el perfeccionamiento de iniciativas para mejorarlo (Murillo, 2003).

Actualmente con base a la entrevista con el director del colegio San Francisco de Asís del Departamento de Sonsonate, el Licenciado Arévalo, manifiesta que la Gestión de Calidad en la institución responde a tres ejes, que son el producto o la calidad de la educación y el proceso que se brinda a los alumnos, el eje enfocado a los colaboradores que están en constante formación, y el eje de servicio que se incluye a los padres de familia como clientes y parte integral de la formación. Asimismo, se visualizan los clientes internos y externos para llegar a una satisfacción integral. La calidad al ser concepto multidimensional en lo que se refiere a las instituciones o empresas, y que en el caso concreto se pretende abordar desde las instituciones educativas, ha evolucionado constantemente, por ese motivo Gento (2002) establece que la evolución del concepto se establece en tres fases:

*1ª Fase: Calidad del producto. Se da en Estados Unidos entre 1920 y 1950 y se caracteriza por el mejoramiento de la calidad del producto mediante la prevención de defectos y el perfeccionamiento de los procesos de producción, buscando cero defectos.*

*2ª Fase: Participación de los trabajadores. Tiene su desarrollo en Japón entre 1950 y 1970, y está caracterizada por el entrenamiento masivo de los trabajadores y su participación a través de modelos organizativos como los “círculos de calidad”. También se hace importante la mejora constante.*

*3ª Fase: Satisfacción del cliente. Desde 1975 hasta nuestros días se da en EE.UU., Japón y Europa. En esta fase el criterio básico de calidad es la satisfacción del cliente y la calidad se entiende como calidad total. Surgen asociaciones o fundaciones como la EFQM y premios de calidad como el norteamericano “Malcolm Baldrige”. Y surgen nuevas ideas como el “benchmarking”, entendido como buscar la mejora para imitar su modo de hacer, y la “reingeniería”, esto es, el replanteamiento continuo para la mejora del esquema organizativo, de los procesos y de los análisis de resultados de la empresa. (Citado en Arribas, 2015, pp. 26-27)*

Cada uno de los procesos desde el ingreso de los alumnos, las evaluaciones y las indicaciones para el ingreso de todo el registro académico del record académico de los estudiantes, están registrados y estandarizados, como manifiesta el Director Arévalo, en ese sentido la gestión de calidad facilita muchos procesos, porque los estandariza y constituye una guía para realizar el trabajo. Sin embargo, se perciben algunas dificultades:

1. Se necesita ser organizado para poder ejecutar cada uno de los procesos.
2. Los procesos no son flexibles.
3. Generan mayor cantidad de trabajo si no realizan los procesos a tiempo.
4. Resistencia al cambio: Resistencia a la tecnología y resistencia a ver a los padres de familia como clientes.

### **2.1.3 Instituciones certificadas bajo una gestión de calidad.**

En El Salvador existen diversas instituciones que han sido normalizadas y certificadas bajo un sistema de gestión de calidad. En el conversatorio sobre la norma ISO 9001- 2015 realizado en el año 2005 por Daniel Duje, director de Duje Group, y Alexandra Rodríguez, consultora del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (Inteco) manifestaron que no existe un registro oficial que compare las regiones y entidades certificadas. Sin embargo, según su experiencia como consultor, Duje estimó que El Salvador es el segundo país en Centroamérica con mayor cantidad de organizaciones certificadas. Existen 400 certificados ISO 9001 distribuidos entre empresas, entidades públicas y fundaciones. En la región, Costa Rica lleva el liderato con 900 certificaciones. (Duje Group, 2015).

Los estudios realizados en torno a las afectaciones psicológicas que conlleva la aplicación de una norma de gestión de calidad en el área educativa son realmente escasos en El Salvador, por ese motivo para el presente trabajo de investigación se solicitó a la Oficina de Información y Respuesta (OIR) del Ministerio de Educación una estadística o listado de las instituciones de educación media y superior que están certificados bajo la norma ISO 9001- 2015, sin embargo la solicitud fue denegada debido a la inexistencia de la información; actualmente el Ministerio de Educación no cuenta con un registro de las instituciones educativas que están bajo un sistema de gestión de calidad. (Ver anexo 1 y 2).

Conforme se expuso, los estudios realizados del tema en el ámbito educativo son escasos, incluso investigaciones relacionadas en otros ámbitos enfocadas en las afectaciones psicológicas no están ampliamente desarrolladas para tener una fuente de información extensa.

Sin embargo, se presenta una lista de instituciones educativas certificadas las cuales han hecho de conocimiento público su certificación.

Tabla 2

*Instituciones Educativas certificada con el sistema de gestión de calidad ISO 90001-2015*

<b>Instituciones de formación académica certificadas, con el Sistema de Gestión de calidad ISO 9001-2015</b>			
<b>#</b>	<b>Institución educativa</b>	<b>Proceso que audito</b>	<b>Empresa auditora</b>
1	Academia Europea	Proceso de Enseñanza y aprendizaje	ICONTEC
2	Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate	proceso de Enseñanza y aprendizaje	Latu Systems
3	Universidad Francisco Gavidia	Proceso de Enseñanza y aprendizaje	Latu Systems
4	Universidad José Matías Delgado	Proceso de enseñanza y aprendizaje	ICONTEC
5	Universidad Evangélica	Proceso de Enseñanza y aprendizaje	CNA
6	Colegio García Flamenco	Sistema de Gestión de calidad	ICONTEC
7	Universidad Dr. Andrés Bello	Sistema de Gestión de Calidad	ICONTEC
8	Escuela Especializada en Ingeniería (ITCA-FEPADE)	Proceso de enseñanza y aprendizaje	IQNET

Fuente: Elaboración propia.

## **2.2 Conceptualización**

### **2.2.1 La calidad en la historia**

A través de los años las organizaciones están en la búsqueda constante de la competitividad y esto ha evolucionado firmemente como parte de la búsqueda continua del ser humano por lograr la perfección, es allí donde los procesos de calidad han sido ampliamente establecidos en diferentes áreas.

El concepto de Calidad como se conoce en la actualidad surge en la mitad del siglo XX, sin embargo, desde las primeras civilizaciones había la preocupación de los hombres por el trabajo bien realizado, por terminar bien las labores y por la preocupación de cumplir algunas normas y de adjudicarse las responsabilidades necesarias con relación a las acciones para producir dichas tareas. (Penacho, 2000).

Para Penacho (2000), “es en el siglo XX cuando realmente se gesta el concepto de Calidad tal y como lo entendemos hoy día.” (p. 62). Según Chiavenato (2011), en el siglo XX se introdujeron grandes cambios a raíz de la búsqueda del mejoramiento de los procesos de producción, las organizaciones reestructuraron la forma de administrar el trabajo del personal y como lo expresa Taylor (1911) “el rendimiento del obrero no depende del obrero, sino del patrón” (Citado en Álvarez, 2012, p. 27) siendo la base desde la cual las

organizaciones iniciaron un mayor control sobre los procesos y cada una de las divisiones del trabajo.

El enfoque del control de calidad surge durante en la segunda guerra mundial, allí las empresas que buscaban aumentar el rubro armamentista pretendían incrementar los índices de productividad, además la buena calidad y fiabilidad, cuyo objetivo inicial era la efectividad de las armas y eliminar las posibilidades de las armas defectuosas por la situación del momento, se inició la implementación de un mayor estándar y cuidado en la elaboración de cada uno de los trabajos y la supervisión rigurosa de una buena ejecución de los procesos, teniendo un control estadístico de la calidad, cumpliendo con las exigencias del Estado (Álvarez, 2012).

### **Puntos fundamentales de la filosofía de Taylor**

La evolución de la Calidad dentro de las organizaciones es constante, las organizaciones están siempre en la búsqueda de brindar los mejores servicios o productos. Para entender la dinámica de la calidad, Taylor congregó los nuevos deberes o puntos fundamentales en cuatro puntos:

- 1. Desarrollar una “ciencia” para cada elemento del trabajo de un hombre, que reemplazaba los viejos métodos de las reglas del azar.*
- 2. Seleccionar, enseñar, entrenar y desarrollar científicamente las habilidades y destrezas del obrero, contrariamente a lo que se hacía en el pasado, cuando era el trabajador con muy bajo nivel de instrucción, el que elegía su propio trabajo y lo aprendía en la forma en que buena o malamente podía.*
- 3. Cooperar grandemente con el personal para asegurar que el trabajo que se está realizando se efectúa de acuerdo con la “ciencia” que se ha desarrollado. Aquí aparece el germen del autocontrol que, una vez desarrollada la doctrina, será un instrumento fundamental para permitir el desarrollo de las mejoras de la Calidad.*
- 4. Debe existir una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y el personal. Aquella carga sobre sus espaldas todo el trabajo para el que se encuentra más preparada que el obrero, mientras que anteriormente el propio trabajo mecánico y*

*casi toda la responsabilidad de su realización y Calidad en la terminación dependían del empleado* (Citado en Penacho, 2000, p. 62)

En el período entreguerras las empresas tuvieron el reto de enfrentarse a demandas de funcionamiento de los productos a raíz del establecimiento de la producción en serie, demandas que los obligaron a tener un mayor cuidado con cada uno de los procesos de producción y modificando sus sistemas de fabricación, añadido esto algunos países europeos inician proferir las regulaciones que garantizaran que los productos debían estar apegados a un estándar de garantía, lo que conduce a la regulación y reglamentos bajo criterios estándar (Penacho, 2000).

De acuerdo a estos hechos y a partir de la segunda guerra mundial, la fabricación de productos en masa tiene un alza impresionante y aparece una figura nueva, además del obrero garantizando un trabajo bien hecho, el patrono incidiendo en un producto bien elaborado y el supervisor que ayude a garantizar la fabricación, surgen los inspectores del trabajo científico, los cuales tienen la función de la revisión del 100 de cada 100 de los productos fabricados que brinden la seguridad de una excelente fabricación y se maneja el concepto de calidad en torno a la conformidad de algunas especificaciones (Penacho, 2000).

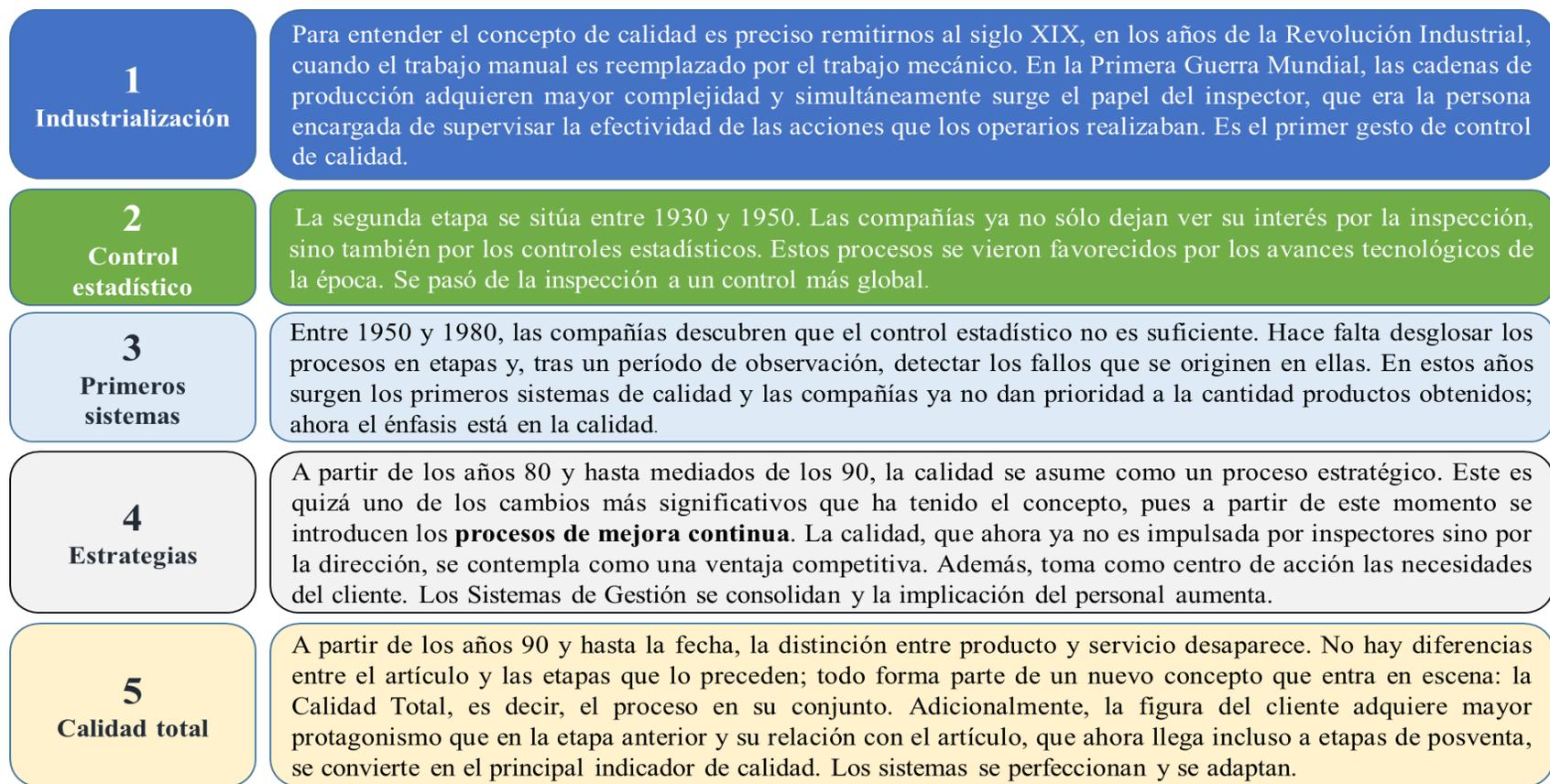


Figura 1. Historia cronológica de la evolución de la calidad Fuente: ISOTOOLS (2016)

## **2.2.2 Desarrollo y evolución de la gestión de calidad**

El concepto de Calidad ha ido evolucionando según las necesidades de las organizaciones para brindar mejores servicios y productos. En este apartado se pretenden aclarar algunos conceptos importantes sobre el tema, su evolución dependiendo del contexto y significado, haciendo una diferenciación entre Calidad, Control de calidad, Gestión de Calidad y Calidad Total.

### **2.2.2.1 Calidad**

Para la norma ISO 9000:2005 (2005), calidad es el “grado en el que un conjunto de características [...] inherentes cumple con los requisitos” (p. 9).

El diccionario de la Real Academia Española (2018) define el concepto de Calidad como la “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”. Desde este punto, existen dos ejes fundamentales que establecen que la calidad no se define como algo absoluto, si no como algo que se asemeja a los estándares esperados de un producto lo cual indica que la Calidad está en constante cambio según las exigencias frente al producto, y en segundo lugar, la relación del producto- cliente, lo que se espera obtener y los procesos que llevan al resultado final, la garantía de elaboración y funcionamiento en cuanto a las necesidades que busca suplir.

En el caso de centrarse en el producto-servicio, es necesario identificar que la calidad no solamente puede ser hasta el fin del producto terminado, sino la satisfacción del cliente con el servicio brindado y con la funcionalidad del producto adquirido, teniendo en cuenta que el concepto no es absoluto, y una de las maneras de identificarla es mediante la comparación entre productos similares, lo que implica que el servicio o producto sea igual o superior en estándar a los demás. Desde aquí parte la competitividad de las organizaciones y la búsqueda constante de prevalecer dentro del mercado de las contantes exigencias y parámetros de los clientes.

Por otro lado, algunas definiciones de calidad brindadas por autores reconocidos citados en Carro Paz y González (2012, p. 2):

- “Un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado” (Deming, 1986)
- “Adecuado a su uso” (Juran, 1980)
- “La mínima pérdida provocada por el producto a la sociedad desde que se envía el mismo” (Sullivan, 1987. p. 76-79.)
- “Una manera de gestionar la organización” “...La completa satisfacción del cliente.” (Armand V. Feigembaun)
- “Corregir y prevenir fallas. No convivir con ellas” (Hoshin)
- “Adecuación a los requerimientos. Concordancia con los requisitos” (Crosby, 1979)
- “Hallar los requerimientos del cliente, los formales e informales al menor costo, a la primera y siempre” (Flood)

#### **2.2.2.2 Control de calidad**

En cuanto al control de calidad este consiste según Baena (1999) “el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizado para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio” (Citado en Hernández, 2009, p. 4)

El control de calidad es meramente operativo, y se basa en las técnicas que aplican determinadas áreas que están encargadas que un producto o servicio, sean acordes con los parámetros establecidos y sus similares. Es decir, el Control de Calidad es la garantía de que el producto terminado es verificado con el fin de garantizar que cumple con las requisiciones que se esperan en cuanto a parámetros, materiales, evitando o eliminando los productos defectuosos y garantizando que sean similares al resto de su serie.

### **2.2.2.3 Gestión de calidad**

El concepto de Gestión de Calidad es posible definirse como un conjunto de acciones sistemáticas que garantizan que el producto o servicio final cumple con las características necesarias para satisfacer al cliente. De acuerdo a ISO 9001:2000 (2000) la Gestión de Calidad “es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”

Es decir que a diferencia del control de calidad que solo se enfoca en que el producto final se realice según las características solicitadas, la Gestión de Calidad son las acciones planificadas para que el producto a elaborar logre al final el cumplimiento de las características que se esperan.

### **2.2.2.4 Calidad total**

La Gestión de Calidad Total según Alhama (2005) la establece como una filosofía de gestión empresarial que estima como inseparables las necesidades de los clientes y las metas empresariales, lo que asegura la máxima eficacia dentro de la organización y busca afianzar el liderazgo comercial con la ejecución de procesos y sistemas que favorecen la excelencia, lo que impide errores y favorece el cumplimiento de metas (Citado en Teneda, 2013).

Tabla 3

*Diferencias de control de calidad, gestión de calidad y calidad total*

<b>Control de Calidad</b>	<b>Gestión de Calidad</b>	<b>Calidad Total</b>
Revisión del producto final	Control de la elaboración del producto o servicio	Cultura enfocada en la calidad
Se enfoca solamente en que el producto o servicio al estar finalizado cumpla con las características requeridas.	Se enfoca en la revisión y superación del proceso de elaboración del producto o ejecución de un servicio para obtener un resultado satisfactorio.	Implementación de una cultura de calidad a nivel organizativo y productivo. Abarca todas las áreas de la organización de forma integral y se interesa por lograr una satisfacción con los clientes externos e internos.

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.3 Calidad en la educación**

La calidad es un concepto abstracto y multidimensional para analizar a profundidad, definir y consensuar; su abstracción obliga a concretarlo en conceptos más medibles y analizables, con el fin de avanzar en el desarrollo de una teoría de la calidad, para ello es pertinente aportar definiciones operativas de la calidad y precisar el concepto de un producto o servicio de calidad. Es pertinente conocer sobre la condición de las intenciones, procesos y productos conseguidos, la respuesta y satisfacción de los beneficiarios al aplicar los conceptos de eficacia, eficiencia y pertinencia, los cuales buscan siempre la mejora continua.

En ese sentido, concepto de calidad educativa, según Arribas (2015) es el siguiente:

*La condición o la cualidad de las intenciones (de la misión educativa, del ideario del centro, de los valores a fomentar, de los proyectos educativos, de los objetivos y sus propuestas de mejora), de los procesos (en los que se ponen en funcionamiento los medios, recursos, operativas, documentos, etcétera) y del producto (resultados académicos, formación integral, valor añadido para el estudiante) satisfactorios para todo beneficiario (externo o de la propia organización) gracias a su eficacia a la hora de conseguir los objetivos planteados, su eficiencia por la buena relación entre resultados*

*conseguidos y recursos utilizados, su pertinencia pues responde a las expectativas de la sociedad por el ajuste de las ofertas de servicios educacionales a las condiciones particulares de las personas y de los grupos. Una condición susceptible de mejora, por tanto, evaluable (p. 28).*

Esta definición de Calidad Educativa compone de tres pilares básicos interrelacionados, dependientes e insolubles, según Pérez (2005):

- 1. La Calidad de la Educación: “La calidad de la Educación no puede situarse en los medios y recursos meros instrumentos a su servicio, sino en la que puedan tener los proyectos educativos, esto es, en el fin y en los objetivos propuestos”*
- 2. La Calidad en la Educación: Es una adecuada organización escolar, un buen ambiente educativo, un buen sistema de Gestión de la Calidad (ISO, EFQM), un sistema de evaluación al servicio de la mejora, y unos servicios técnicos de apoyo.*
- 3. La evaluación: No existe Calidad Educativa si no hay una evaluación de la misma para mejora, debe ser “Un sistema de evaluación independiente, de carácter integral, orientado a responder ante la comunidad en relación con la eficacia, la eficiencia y la satisfacción de las partes interesadas” (Citado en Arribas, 2015, p.24).*

Partiendo de estos pilares básicos, para Arribas (2015) la Calidad Educativa se compone de:

*La Calidad de la Educación: es la ‘calidad intencional-misional’ que tienen como último fin la formación integral de toda persona. Es el Proyecto Educativo y el Ideario de la organización, además de los Objetivos prioritarios-metas que se nutren de las propuestas de mejora encontradas, y que se definen en función de un conjunto de valores determinados. Cobra importancia una definición clara de estos proyectos e idearios y la participación, consenso y compromiso del personal externo e interno con los mismos. Se compone de dos dimensiones:*

- 1. Ideario-Proyecto Educativo, entendidos como los fines educativos que busca la organización, su misión, su proyecto.*
- 2. Objetivos Prioritarios-Metas-Propuestas de Mejora, son la concreción de los fines y de las mejoras de los puntos débiles en unidades más operativas y analizables (p. 31).*

## **2.2.4 Surgimiento de las normas de gestión de calidad.**

Desde la idea de brindar servicios y productos con calidad, surgen los procesos sistemáticos y estandarizados que supervisan su realización y ejecución, y como respuesta a la estandarización se han creado diversas normativas.

### **2.2.4.1 Principales reguladores de la calidad.**

Las Normas reguladoras de calidad tienen el objetivo de buscar estrategias para que las empresas sean líderes respecto a los productos o servicios que ofrecen, lo que implica tener en cuenta la competencia, por ello la creatividad tiene un papel fundamental en los grandes proyectos, al ser sustentada por los especialistas en negocios, con el fin de sobresalir en la industria.

El estudio de la calidad y de su gestión precisa del conocimiento y normalización de unos conceptos generales definidos en su mayor parte en la Norma ISO (International Organization for Standardization), las Normas Españolas UNE (Asociación Española de Normalización) y las Normas Europeas EN (Comité Europeo de Normalización) aplicables a cualquier tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño y actividad. A continuación, se relata un poco de la historia de fundación de cada una de las instituciones:

- **UNE (Asociación Española de Normalización)**

La Asociación Española de Normalización y Certificación se instituye en el año 1986, bajo la Ley de Asociaciones 191/1964, y ese mismo entonces Ministerio de Industria y Energía la estableció como la entidad competente para desarrollar las tareas de normalización. El 1 de enero de 2017, se sustituyó por la Asociación Española de Normalización (UNE), la cual corresponde a una entidad privada, multisectorial y sin ánimo de lucro, investida por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad como Organismo Nacional de Normalización (Asociación Española de Normalización, 2019).

Las personas pertenecientes a la UNE en la práctica representan a todos los sectores económicos de España, la cual se constituye como un soporte del sistema y del desarrollo empresarial. De esa manera esta

asociación se constituye como un modelo de caso exitoso de colaboración entre el sector privado y las entidades públicas (Asociación Española de Normalización, 2019).

- **CEN (Comité Europeo de Normalización)**

El Comité Europeo de Normalización fue fundado en 1961, fue instituido sin intereses de lucro, dedicándose a trabajar para desarrollar los estándares europeos (EN) en múltiples áreas para optimizar el mercado único europeo en lo relacionado con mercancías y servicios, para posicionar al continente europeo en la economía global. El comité tiene más 60.000 expertos técnicos, también federaciones de negocios, consumidores y demás instituciones sociales que hacen parte de la red del CEN que oscila en 460 millones de personas (Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación de España, 2019).

En la actualidad el Comité Europeo de Normalización reúne a diversos organismos nacionales de normalización integrado por 34 países de ese continente. Es una de las tres asociaciones europeas de estandarización, junto a la CENELEC Y ETSI, reconocidas por la Unión Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio, ya que son las responsables del desarrollo de los estándares. Esta entidad tiene una plataforma que desarrolla las normas europeas y los demás documentos técnicos respecto a productos, procesos y servicios, en diferentes sectores de la industria y empresariales, e incluso el medio ambiente (Comité Europeo de Normalización, 2019).

- **Norma ISO (International Organization for Standardization)**

Una vez culminó la segunda guerra mundial en 1947, ocurre un hecho muy significativo en la historia a nivel de la industria al surgir la ISO, estableciéndose como un organismo de las normas reguladoras para la elaboración de la mayoría de productos, a excepción de aquellos relacionados con la electrónica y electricidad (ConceptoDefinición, 2019). La ISO es la organización que representa y a la vez es responsable de la estandarización a nivel internacional; es la que regula y crea normas para las diferentes industrias, fábricas, comercio, comunicación, educación, en fin, cualquier tipo de organización a nivel mundial. Las siglas ISO se refieren al conjunto de Normas establecidas por dicho organismo, para que exista un medio de unificación

de las técnicas de producción, los procesos internos a nivel empresarial.

El interés de ISO desde un principio no solo era velar para que exista un conjunto de Normas rígidas para seguir, con un orden, para garantizar totalmente la calidad de los productos que ofrecen las empresas, sino que aunado a estas políticas está el cuidado del medio ambiente. Es importante mencionar que la ISO tiene presencia a nivel mundial, sus sedes oficiales se encuentran en Ginebra y Suiza (Organización Internacional para la Estandarización, 2019).

La norma ISO se encuentra en la mayoría de países del mundo, pero a pesar de su acogida a nivel internacional y su alta aceptación por los resultados exitosos, no tiene el poder suficiente para que sus regulaciones sean parte de las normas internas de cada país, por ese motivo cada empresa de manera voluntaria acoge en sus políticas dichas Normas esto con el fin de cumplir criterios de los altos estándares, ya que también desde una perspectiva económica representan una reducción en el coste, tiempo y trabajo.

Las Normas ISO abarcan diferentes aspectos de la producción y el comercio, algunas de las más empleadas son las que contienen parámetros de Responsabilidad Social (ISO 26000), los sistemas de calidad (ISO 9000, 9001 y 9004), Gestión Medioambiental (ISO 14000), los de gestión de riesgo de las organizaciones (ISO 31000), entre otras (IsoTools, 2019). Las empresas acogen las normas ISO como parte de su crecimiento y evidencian ante la sociedad calidad, es decir, como lo indica Brenis (2019):

*Para las industrias, el poder contar con una certificación ISO, le permite mostrar que están acatando con lo establecido por los acuerdos contractuales, mientras que para los consumidores esta certificación, les permite reconocer cuales son los productos o servicios que cumplen con los requisitos y cuáles son los proveedores más confiables (p. 41)*

Existe un interés por todas las empresas en ser reconocidas, no solo a nivel nacional sino internacional, buscando un prestigio de calidad en cuanto a sus servicios y a sus procesos. Si bien cada una preserva sus procesos internos para funcionar en cuanto a la solidez, lo que implica una mayor eficiencia y rentabilidad económica, existe una organización a nivel internacional que avala los procesos al ser altamente calificada, dada la exigencia de los procesos rigurosos en cuanto a sus requerimientos, por ello la ISO (International

Organization for Standarization) se encarga a nivel internacional de verificar la existencia o no de la condiciones de las empresas para ser certificadas respecto al Sistema de Gestión de Calidad o en otras certificaciones dependiendo de las Normas.

Las empresas en su mayoría aplican dicho proceso, incluidas las instituciones educativas, lo cual implica un reto enorme, porque implica la vinculación de las personas que haría parte de ese proceso, por ende, ello también repercute en la calidad de ser humano que va asiste a una institución educativa a formarse académicamente, por lo tanto, las implicaciones superan lo que corresponde a un producto o un servicio, al tratar procesos que deben ser aplicados correctamente para su implementación.

La implementación de las Normas ISO en una empresa requiere reconocer que debe existir un gran esfuerzo por parte de todos los empleados, coordinación, trabajo en equipo, excelente comunicación, oportunidad de liderazgo, ya que el funcionamiento y resultados depende de todos los empleados, todo su personal sin distinguir su cargo, todos encaminados al logro de un objetivo y no solo para responder a una auditoria ocasional, lo que implica que este proceso sea constante y haga parte de las características de la empresa.

El trabajo en muchas ocasiones se convierte en un factor estresante en la vida de una persona, dadas las exigencias que éste conlleva, por ello asumir compromisos serios a cambio de una remuneración resulta hasta cierto punto normal como parte de la vida productiva y superación de todo ser humano, pero sin llegar al exceso ya que es negativo tanto para la persona como para la empresa, ya que la salud no puede estar comprometida por su bienestar, desde la empresa implica sobrecostos por la ausencia en caso de enfermedad.

En la mayoría de trabajos los empleados se someten a una constante presión para poner todas sus habilidades en función de la empresa con la que han creado una identidad, lo cual es muy importante, lo que crea un compromiso que incide en el factor de la productividad, ya que eso hace parte de la satisfacción laboral al cumplir un servicio de calidad. En todo proceso existen fechas, metas, presentación de informes y entrega de los diferentes productos que hacen parte del proceso de gestión de calidad, para ello es necesario tener en cuenta el entorno del individuo en los factores intrínsecos como extrínsecos.

Es importante tener presentes los factores intrínsecos en las actividades laborales dada la demanda de procesos cognitivos, en el que intervienen la inteligencia, la atención, la memoria, el lenguaje adecuado para una buena comunicación, así como otras habilidades; de igual manera es ideal que el trabajador cuente con un buen estado de salud física y mental, pero se entiende que los seres humanos pueden enfermarse o tener problemas, lo que es casi imposible estar en óptimas condiciones la mayoría del tiempo, dada la presencia de factores externos al presentarse situaciones personales, familiares, entre otros, sin embargo, los empleados a pesar de estas circunstancias son capaces de rendir en sus funciones laborales tan eficazmente como se les demande.

La presión que se genera en cualquier tipo de empresa es en cadena considerando que la ISO exige una gran disciplina, y coordinación por parte de todo el personal, demanda acoplamiento de todo un equipo multidisciplinario, según el pionero en aplicación de las ISO 9001 a nivel educativo, como lo indica Cuya (2017) en su blog, uno de los requisitos de las Normas es que «una dirección que participa, no basta delegar, hay que estar en el epicentro de los hechos claves. Hay que invertir, construir un currículo actual, establecer políticas, proveer infraestructura y contratar gente, “que no venga a aprender”, que aporte».

La Norma ISO 9001 de Gestión de Calidad es estricta en cuanto a los requisitos que debe reunir un empleado dentro de la empresa, la persona debe ofrecer más allá de lo que la misma organización le pueda proveer en cuanto a conocimientos técnicos, lo que implica una disminución de una carga el entender que su empleado puede solucionar los problemas.

El compromiso por parte de la empresa que aplica a la certificación no solamente es a nivel de gestión de proceso administrativo sino también la responsabilidad y formalidad en el contrato de personal altamente calificado para desempeñar un puesto de trabajo, que no involucre costos a la empresa, individuos que sean conscientes de sus responsabilidades, para que los eventos laborales no se presenten factores estresantes en su vida, porque así se debe enfrentar el proceso de Gestión de Calidad, sin tener mayor consideración respecto a las consecuencias de la presión laboral, por tanto en la actualidad toma papel importante el proceso de Gestión por Competencia. De acuerdo a la anterior aseveración se realiza una presentación de las Normas ISO que han tenido en cuenta las consecuencias psicológicas que tiene la presión laboral.

## **2.2.5 Consideraciones de las normas ISO referente a los efectos psicológicos de la carga laboral.**

### **2.2.5.1 Norma ISO 6385.**

Actualmente no se cuenta con la documentación de las primeras normativas según ISO, sin embargo, en 1981, la Organización Internacional de Normalización – ISO realizó la aprobación de la Norma ISO:6385, conformada por guías que tienen como finalidad el diseño de sistemas de trabajo orientadas a los principios generales del diseño ergonómico, las cuales fueron diseñadas por el “Comité Técnico sobre Ergonomía”, donde contemplan que la carga mental es un factor elemental que se debe tener en cuenta al momento de establecer cualquier tipo de actividad laboral, además hace alusión al término “presión - stress”, de modo que este se produce conforme al ambiente en el que habite el individuo, y “tensión – strain” es asociado a la respuesta dada por el sujeto provocado por el stress ante cualquier situación, por ende, estos factores pueden ocasionar efectos negativos como: “fatiga mental, monotonía, hipovigilancia o saturación” (López, 2017, p.95).

### **2.2.5.2 Norma ISO 10075: Principios ergonómicos relativos a la carga mental de trabajo.**

El ambiente laboral es un elemento importante que influye en el buen funcionamiento y por ende en el crecimiento de una empresa, pero existen factores de riesgo que pueden afectar el clima organizacional, estos pueden ser por acondicionamiento físico, agentes sociales o psicológicos, y otros pueden afectar la carga mental, como por ejemplo, el incremento en el procesamiento de información, por lo cual se eleva el ritmo de trabajo produciendo estrés, por consiguiente se disminuye el rendimiento laboral, debido a esto las empresas deben brindar acciones para prevenir estos factores de riesgos y diseñar medidas de protección al empleado.

Para tal efecto, en el año 1983 se estableció un comité responsable de “establecer las características de la carga mental que estaban relacionadas con el diseño ergonómico de los puestos de trabajo” (p.95), surgiendo en el año 1991 la Norma ISO:10075, nombrada “Definiciones y conceptos generales de la carga

mental” (López,2017), más adelante, en el año 1996, se realizó una ampliación al contenido de la norma, estableciendo en ella principios ergonómicos relativos a la carga mental del trabajo, la cual corresponde a “los diseños de puesto de trabajo con el objetivo de prevenir la fatiga mental” (Lucas, 2006, p.60).

Asimismo, la Norma ISO:10075 está dividida en 3 partes: ISO:10075-1, trata de las definiciones y terminología que se debe manejar a nivel empresarial, tanto los expertos en ergonomía como el personal de recursos humanos dentro de las empresas deben estar en la misma sintonía respecto a los conceptos que se implementaran, y dentro de esta primera parte se hace mención al concepto de **presión mental** como “el conjunto de todas las influencias que inciden en un ser humano”, producida por elementos externos tanto actividades como condiciones ambientales, y estos factores dan como consecuencia la **tensión mental**, definida como “el efecto inmediato de la presión mental en el individuo, no el efecto a largo plazo”. (Fernández, 2010, p.27).

Igualmente, el término **carga mental** hace parte de los conceptos aludidos por la Norma ISO:10075, donde Xie y Salvendy (2000) lo definen como “la cantidad de esfuerzo mental necesario para que una persona realice una tarea en un periodo de tiempo” (p.5), además, a las tareas de las jornadas laborales se suman los requerimientos físicos, los cuales pueden ser estáticos, donde es utilizado un esfuerzo en los músculos en un lapso de tiempo determinado, por ejemplo, permanecer de pie, y dinámicos se refieren a una secuencia de movimientos donde hay relajación de los músculos, por ejemplo, caminar o trotar; de este modo se puede medir la carga mental identificando mediante valoraciones subjetivas las variables que afectan el rendimiento laboral (Citado por Vega, 2016).

A su vez, la Norma ISO:10075 hace referencia a las consecuencias que son producidas por la tensión mental, llamados **efectos facilitadores**, compuestos por el calentamiento y activación, donde el calentamiento radica en que al inicio de la actividad se disminuye la energía y por ende no se puede continuar con la labor asignada, y López (2017) hace mención a la activación la cual consiste en que “la presión mental en un grado adecuado ayuda a fomentar la realización de la actividad con éxito” (p.157), aunado a esto, Sebastián y del Hoyo (2002) expresan la activación como “un estado interno con diferentes grados de eficiencia funcional, mental y física” (p.32), y por otro lado están los **efectos perjudiciales**, que

corresponden a la fatiga mental, la cual se relaciona a la reducción de la funcionalidad tanto mental como física, la monotonía se refiere a los estados bajos en la activación que son producidos al realizar actividades repetitivas y por ende se disminuye el rendimiento, la hipovigilancia, donde Llaneza (2009) la define como “estado de evolución lenta acompañada de una reducción del rendimiento en materia de detección” (p.263), y por último se encuentra la saturación mental, se basa en el rechazo a la realización de la actividad por la cual se vuelve repetitiva, y por ende se pierde la motivación para llevarla a cabo.

La segunda parte de la Norma ISO:10075-2 contiene información acerca de las guías para el diseño apropiado en los planes de trabajo, dirigidas a formar condiciones de trabajo que sean aptas para el mejoramiento del ambiente laboral, garantizando como primera medida el bienestar del empleado de modo que se reduzca la carga laboral. Al mismo tiempo, dentro de esta fase se incluyen factores que intervienen en el proceso de la carga mental y la prevención de la fatiga mental, donde Fernández (2010) la define como “una alteración temporal de la eficiencia funcional, física y mental, resultante de la intensidad, duración y patrón temporal de una tensión mental precedente” (p.27), dichos factores hacen referencia que el contenido de la información sea específica, presentada de una forma clara y concisa en las labores diarias del empleado, de esta manera se evitan errores en los procesos administrativos; otro factor importante es el diseño de modelos mentales, tiene como finalidad la organización de la información mediante esquemas que permitan tener una comprensión coherente y completa de la misma, igualmente, una condición ambiental adecuada permite al empleado desarrollar sus tareas de una forma tranquila y cómoda. Es importante resaltar que una adecuada organización en el puesto de trabajo da como resultado al empleado establecer las prioridades de cada tarea asignada para tomar decisiones sobre los objetivos que se han fijado dentro de sus funciones; también es conveniente la realización de pausas activas que contribuyen a la generación de estrés y carga laboral (Sebastián & del Hoyo, 2002), y por último, la tercera parte de la Norma ISO:10075-3 se ocupa del diseño de métodos para evaluar la carga mental, aplicando técnicas de medida para analizar las tareas en cada labor asignadas y el rendimiento generado.

Cabe señalar que el diseño de la Norma ISO:10075 ha tenido gran trascendencia porque permite a las empresas formarse como los mejores en administrar los recursos tanto materiales como humanos, y medir

la importancia de los factores que influyen en la carga laboral y por lo tanto lograr la satisfacción laboral en las organizaciones; además, estas observaciones son aplicadas en diversas áreas que componen una empresa, una de ellas es el departamento de recurso humano, quienes son los encargados del proceso de selección del personal y búsqueda del candidato que cumpla con el perfil requerido para un determinado cargo, y de acuerdo a sus habilidades y conocimientos pasará a ser parte de la empresa, y de acuerdo a la experiencia y destreza podrá desempeñarse y rendir en el trabajo sin inconveniente alguno, de esta manera se evitará que se presente en sus labores la carga laboral. Por ende, el psicólogo que hace parte en todo este proceso de vinculación es el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas, valores y ética de la empresa a través de capacitaciones que faciliten un adecuado ambiente laboral.

### **2.3 Implementación de un sistema de gestión de calidad**

En la actualidad, las empresas están en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos para dar cumplimiento a las necesidades del cliente y por ende la satisfacción total, por ello es necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad, herramienta que tiene como finalidad dar un enfoque a las organizaciones para establecer una planeación, ejecución y control de los procesos para obtener los resultados esperados (Herrera, 2012), además tiene como objetivo determinar a través del seguimiento la detección y prevención de riesgos que puedan surgir en cada proceso, aplicando correcciones y puntos de mejora con el propósito de adecuar la respectiva solución a través de evidencias donde se demuestre las acciones correctivas aplicadas (Oyarzún, 2005).

Es así como se da paso a las Normas ISO:9000, las cuales fueron creadas por la ISO - Organización internacional de normalización, con el fin de establecer estándares de calidad por medio de herramientas que permitieran a las empresas desarrollar los productos de acuerdo a las necesidades del cliente; por su parte Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos (2009) sostienen que dichas normas “establecen la necesidad de sistematizar y formalizar una serie de procedimientos y procesos empresariales” (p.19), de manera que si un producto se encuentra registrado bajo esta norma, garantiza ser un producto de alta calidad. De acuerdo con Miguel (2007), la serie de normas de ISO están conformadas por la ISO:9000 –

Fundamentos y vocabulario, ISO:9001 – Requisitos, ISO:9004: Directrices para la mejora del desempeño, estas normas describen los elementos que se requieren para el proceso de los sistemas de calidad y son adaptables a las necesidades de las empresas, (Baeza & Mertens, 2000).

En tal sentido, la Norma ISO-9001, está orientada a ofrecer los servicios de calidad que una empresa busca, además contribuye a gestionar los procesos brindando la calidad a los mismos, de esta manera es importante conocer la aplicación de la norma señalada por Varela y Venegas (2005):

*La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (p.20).*

Al momento que una empresa quiera invertir en un sistema de gestión de calidad, primero deben consultar con organizaciones que sean especializadas en los procesos de las normas ISO y además que dispongan del personal calificado que les proporcionen la información y los pasos que deben tener en cuenta para obtener la certificación, primero se debe tener en cuenta las partes que conforman el proceso de certificación, los cuales Calzada y López (2004) exponen como “solicitud, revisión de los documentos, preauditoria, auditoria, registro y seguimiento” (p.31).

Después de tener conocimiento de lo anterior, la empresa debe realizar un diagnóstico inicial sobre el estado en que se encuentra y los puntos de mejora que tendrá que corregir para seguir con el proceso de la certificación, posteriormente la empresa debe documentar todos los procesos, documentos y registros manejados, con la finalidad que la entidad certificadora los conozca y pueda enfocar a los principios de la norma, luego se realiza una preauditoria a cada integrante de la empresa donde se brinde la información requerida para lograr la certificación, después se realizara una evaluación para que la empresa conozca la información que se requiere para la auditoria.

Una vez que se haya terminado con el proceso de revisión por parte de la entidad certificadora, se procede con la auditoria, de la cual pueden presentarse algunos puntos a considerar: primero, el sistema puede tener la aprobación, sin embargo, se pueden hallar errores mínimos que se pueden corregir, segundo, se entrega

la certificación con la salvedad que se realicen mejoras a los inconvenientes presentados, por último, cuando esté finalizada la auditoria, el equipo encargado presenta el informe a la entidad certificadora para que se efectúe la revisión de la misma y se pueda generar la certificación a la empresa.

Igualmente, la empresa debe estar en constante seguimiento y revisión de los procesos, además, programar un auditor interno en un determinado periodo quien tendrá la función de la verificación y control del cumplimiento en base a los resultados de la última auditoria y generar informes que contribuyan a la preparación de la próxima auditoria, sin embargo, por ser un proceso dispendioso es importante analizar las ventajas y desventajas de la certificación de los sistemas de gestión de calidad.

### **2.3.1 Sistema de gestión de calidad: ventajas y desventajas.**

Los sistemas de gestión de calidad comprenden una serie de normas que conllevan a las empresas prestar servicios con calidad, a través de normas y estándares que en conjunto promueven el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente, por ende, Yáñez (2008) expone las ventajas de los SGC, las cuales se relacionan a continuación:

#### **Ventajas:**

1. Mejoramiento continuo a la calidad de los productos
2. Se enfoca en mejorar la atención de los usuarios a través de la calidad
3. Mediante las normas establecidas asegura la transparencia de cada proceso
4. Garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos
5. Conoce el grado de importancia en cada uno de los procesos
6. Realiza la unificación de los trabajos acorde con los procesos
7. Dispone de los insumos necesarios de acuerdo a las necesidades de la empresa
8. Asignación de las funciones de acuerdo al perfil requerido
9. Contribuye al mejorar la satisfacción del cliente
10. Disminuye los costos

11. Aumenta la comunicación y por ende mejora el ambiente laboral

12. Crecimiento en el mercado

Hay que mencionar además que en las empresas el surgimiento por la implementación de un sistema de calidad contribuye a “motivos de carácter interno y motivos de carácter externo o de mercado”, (p.575), las circunstancias internas contribuyen a optimizar la calidad tanto en los productos como en el servicio, cumplimiento de las metas planificadas, disminución de costos, restablecer la infraestructura para mejorar el ambiente laboral, verificar la calidad en los procesos, incremento de la competitividad a nivel internacional, cumplimiento de las necesidades de los clientes, impulsar la imagen corporativa de la empresa, comunicar a los empleados las políticas de calidad y los objetivos que se deben cumplir para lograr un compromiso, organización y participación que sean orientados a la satisfacción del cliente (Cruz, Úbeda & Llimiñana, 2007).

La norma ISO:9000, según Lorenzo (2013) ofrece varias ventajas, tales como: estandarización de las tareas asignadas al personal a través de documentos y registros, aumenta la satisfacción del cliente estableciendo los productos con alta calidad, mejoramiento continuo en cada proceso, reducción de inconvenientes en la prestación del servicio, no obstante, puede generar inconvenientes los costos que implican el desarrollo de la documentación y el mantenimiento de la norma (Reynaldo, Leyva, Téllez, Marrero & Segura, 2017). Además, López (s.f.) indica que de acuerdo a diversos estudios y análisis la implementación de la norma ISO:9001 proporciona beneficios que ayudan a las empresas a: mejorar la dirección de gestión enfocados en la toma de decisiones para lograr una mejor planificación, aumentar la productividad a través de acciones correctivas para ofrecer un producto con eficiencia y calidad, conseguir clientes satisfechos permitiendo generar la fidelización de los mismos, motivación en los empleados y mejoramiento de la imagen ante los mercados competitivos.

Aunque la implementación de un sistema de gestión calidad ofrece gran variedad de ventajas, existen algunas limitaciones en la aplicación de la norma ISO, al respecto Campos (2004) sostiene que se puede generar falta de compromiso por los directivos, por ende, es importante que desde la gerencia se mantenga la motivación y responsabilidad por el manejo de la misma, además, por parte del personal de la empresa se

pueden presentar inconvenientes debido al desconocimiento de la norma, los procesos tienden a ser más lentos en su desarrollo, de manera que se deben efectuar capacitaciones y talleres donde se socialice el contenido de la misma.

El nuevo enfoque que ofrece la certificación de la Norma ISO 9001, en la versión 2015, según Lizarzaburu (2016) se basa en el análisis y gestión de riesgos, igualmente realza la importancia en los “procesos, liderazgo y planeación” (p.48), cada documento y registro debe realizarse conforme a los resultados de los riesgos que se pueden presentar en la elaboración del producto y presentación del servicio, es así como la empresa contribuye a la apertura de nuevos mercados, por otra lado, la norma también comprende el estudio de las expectativas del cliente y de todos los grupos de interés, el enfoque de procesos será una exigencia en las empresas, adecuación de los “bienes y servicios” ante la actualización de los mercados. Igualmente, la anterior versión 2008 relacionada 8 principios de gestión de calidad, la nueva versión 2015 expone una reducción a 7 principios:

- *Enfoque al cliente*
- *Liderazgo*
- *Participación del personal*
- *Enfoque basado en procesos*

- *Mejora*
- *Toma de decisiones basada en evidencia*
- *Gestión de relaciones (p.50)*

Esta nueva perspectiva de la versión 2015 genera una orientación a establecer un modelo de negocios que contribuya a que las empresas tengan ventajas competitivas, teniendo como factor principal el mejoramiento continuo en la calidad de los productos, servicios y procesos, capacitación permanente a los empleados de acuerdo a la normatividad aplicada, ampliación de la imagen corporativa hacia el mercado internacional.

## **2.4 Organismos de normalización**

Los productos y servicios prestados por las empresas deben estar sistematizados bajo normas de calidad, pero es importante conocer la definición del término, por su parte Santacruz y Tomalá (2012) exponen la definición de norma como: “Una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades” (p.94), y su finalidad es aportar en la búsqueda de soluciones para prevenir fallas o inconvenientes en los procesos, además, proporciona al producto condiciones que permitan suplir las necesidades de uso al destino establecido.

Lo anteriormente expuesto, da paso al conocimiento de la normalización, la cual se entiende como:

*El esfuerzo para estandarizar el diseño, tratando de eliminar la variedad desfavorable de componentes y también como la sujeción a, o aceptación de determinadas normas o estándares, ya sea para el diseño o la fabricación de un artículo, o para el desempeño de alguna función. (Olavarrieta, 1999, p.67)*

En tal sentido, la normalización es una actividad que tiene como punto inicial definir soluciones a los procesos repetitivos, de esta manera se establece un orden en cada función, cumpliendo con los requisitos exigidos por los consumidores, creando mecanismos de comunicación que contribuyan a la simplificación en los procesos implementando estándares de calidad, facilita la comercialización de los productos y por ende la exportación, dando como resultado la reducción de los costos y por ende mayor productividad,

además son utilizadas en entornos tecnológicos, científicos, ambientales, políticos y sociales.

Para tal efecto, se crean los organismos de normalización, quienes son especialistas en la elaboración de las normas técnicas, son encargados de realizar y comunicar las normas y sus respectivas actualizaciones, también deben determinar mecanismos que conlleven impulsar la participación de los grupos de interés y por ende los sectores que son encargados de la construcción de las normas, igualmente, antes de formalizar la presentación de dichas normas, estos organismos deben cumplir con ciertas etapas donde se consideren las observaciones pertinentes para proyectar la emisión de las mismas (Beltrami, & Dangelo, 2017).

Dichos organismos pueden ser nacionales o internacionales, las nacionales cuentan con oficinas y son especializados de acuerdo a las funciones de las actividades en cada sector, por ejemplo, en España es AENOR y en Francia es AFNOR, (Chain, 1995), asimismo, en el proceso de la normalización se pueden establecer los organismos a nivel **empresarial**, formados por empresas privadas, por ejemplo, IBM, donde las normas son efectuadas por comités técnico, tales como “DGN (Dirección General de Normas – México), IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación), ICONTEC (Instituto Colombiano de Normalización Técnica)”, entre otros, **regionales**, dichos organismos lo conforman comités de países de acuerdo a las regiones geográficas o culturales, uno de ellos es COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas), **internacional**, las normas son elaboradas por comités de organismos internacionales, en particular se destacan: “ISO (International Organization for Standardization – Organización Internacional de Normalización), IEC (International Electrotechnical Commission – Comisión Electrotécnica Internacional), ITU (International Telecommunication Union – Unión Internacional de Telecomunicaciones) y Codex Alimentarius.” (Pozzi, 2006, p.156).

## **2.5 Regulación de la calidad en el Salvador**

Anteriormente en el Salvador los encargados de la verificación y certificaciones de calidad lo realizaba el Departamento de Normalización - Metrología y Certificación del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) desde el año 1992, sin embargo al entrar en vigencia la “Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la calidad” se crearon a nivel gubernamental las siguientes entidades: OSN, OSA,

OSARTEC (Organismo Salvadoreño de Normalización, Organismo Salvadoreño de Acreditación, y el Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica), encargadas de las certificaciones de la calidad, de acuerdo a la actividad de la empresa y el interés que manifiesten en ser certificadas bajo las normas ISO.

La Asamblea Legislativa del Salvador, el 21 de julio del 2011 aprobó la “Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la calidad” la cual fue publicada en el Diario oficial N° 158, Tomo N° 392 del 26 de agosto de 2011 y que entró en vigencia a partir del 4 de septiembre de 2011, con el fin de establecer marco legal de las certificaciones de calidad, y por lo tanto tienen validez tanto nacional como internacionalmente (Concejo Nacional de Calidad, 2017).

### **2.5.1 Ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad.**

La ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad tiene como finalidad el cumplimiento de dos objetivos: “Primero, la integración de la infraestructura nacional de calidad; y segundo, la contribución a la protección de los derechos de los consumidores” (p.19), además otros propósitos son:

*Desarrollar una cultura de la calidad, propiciar la coordinación entre las entidades que integran el Sistema, apoyar la ejecución de programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en los temas relacionados a la calidad. (p.20)*

Está conformado por instituciones que se encargan de la administración pública del Salvador, a continuación se mencionan algunas del sector público: “Ministerio de economía, Hacienda, Educación, Agricultura y ganadería, Salud pública y asistencia social, Obras públicas, Medio ambiente, Turismo” entre otros, y del sector privado lo integran: “Gremiales del sector productivo Industrial y Agroindustrial, pequeña y mediana empresa, Sector profesional, Universidades privadas acreditadas, Organizaciones no gubernamentales y Sector científico y tecnológico” (Saravia, 2014).

Es así como el Concejo Nacional de Calidad (2011), presenta en el artículo 1, el objetivo de la “Ley de Creación y Regulación del Sistema Salvadoreño” y en el artículo 4, su aplicación de acuerdo la Asamblea

Legislativa de la República de El Salvador:

*Art. 1.- El objeto de la presente Ley es la Creación y Regulación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, que en adelante se denominará “El Sistema o SSC”, siendo sus objetivos los siguientes: primero: Integrar la infraestructura nacional de la calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los sectores productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de estos; segundo: contribuir a proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.*

*Ámbito de aplicación*

*Art. 4.- Esta Ley es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participen directa o indirectamente en la producción o comercialización de bienes y servicios, así como en actividades de normalización, reglamentación técnica, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad.*

## **2.6 Adaptación del sistema de educación al sistema de gestión de calidad**

A lo largo del tiempo, la educación ha tenido transformaciones en los procesos de enseñanza – aprendizaje dada la aparición de las tecnologías; en el año 1970 los docentes que en El Salvador se identificaban por sus métodos tradicionales, pero en la actualidad estas formas de estudio han evolucionado debido a que los maestros se han enfocado en compartir sus conocimientos a través de métodos y recursos didácticos que permiten a los alumnos desarrollar habilidades y destrezas de una manera más eficaz, sin embargo, Cuéllar (2008) identifica que la población vulnerable no ha podido iniciar sus estudios debido a que se presentan dificultades económicas en las familias, pero en materia de calidad educativa, el gobierno ha mejorado los mecanismos de aprendizaje, y se ha hecho énfasis en los estudiantes de educación superior para que se proyecten a continuar sus estudios en formación técnica y tecnológica.

De este modo, nace la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas, capacitando el personal administrativo y docente ante las normas de calidad establecidas, para que tengan conocimiento y adaptación al cambio, de manera que se adecuen al manejo de los procesos y servicios bajo estándares de calidad, por ende, se fortalecen los procesos de enseñanza – aprendizaje dentro de las aulas y escuelas a través de sistemas que permiten mejorar el crecimiento y calidad de la institución; igualmente, esta herramienta promueve a todo tipo de organización planear, ejecutar y controlar los procesos de una manera eficiente y eficaz, promoviendo calidad en la a prestación de los servicios y aumentar la competitividad en el mercado.

Entre las Normas apropiadas para implementar en escuelas, colegios, instituciones educativas corresponden a las Normas ISO 21001 “Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas: Requisitos con Orientación para su uso” es una norma que se encuentra alineada de manera parcial con la Norma ISO 9001 2015. Esta norma fue diseñada para que la institución educativa se comprometa a responder y ofrecer un mejor servicio ante las necesidades de la población estudiantil, así mismo mejorar en sus procesos administrativos internos (IsoTools, 2019).

La implementación de éstas Normas para algunos empleados tiene sus ventajas y para otros desventajas, debido a que implica nueva tecnología, seguimiento de pasos estandarizados, lo que choca con algunos profesionales que con el paso del tiempo y su experiencia han adquirido sus propias estrategias, por lo tanto es difícil para ellos adaptarse a nuevas modalidades que son impuestas para que un sistema de gestión de calidad funcione, lo que implica adquirir nuevas habilidades, nuevos conocimientos, y esto a su vez requiere inversión en tiempo. Por otra parte, existen personas que la situación se convierte en una guía práctica, ya que logran adaptarse rápidamente y contribuyen positivamente en el proceso de calidad institucional.

Estas certificaciones se renuevan cada tres años, requieren de una auditoria anual o semestral, de esta manera se da seguimiento y se asegura el control de la Gestión de Calidad, dependiendo la serie de actualización de la Norma que se encuentre en ese año. La Norma ISO de Gestión de Calidad 9001 es la de mayor demanda debido a que en muchas ocasiones se toma como base para dar seguimiento a otras Normas,

por ejemplo, la de Medio ambiente, así también la de Gestión de la Seguridad y la Salud, como otras de mayor aplicación.

## **2.7 Gestión por competencia**

Una empresa que se base y preste los servicios bajo las normas de calidad, tiene como factor positivo el incremento de la rentabilidad y competitividad en el mercado, por lo tanto, todo el personal debe contar con los conocimientos suficientes de las normas aplicadas y sean competentes en sus funciones, por consiguiente, es necesario establecer el concepto de competencias, el cual Spencer (1993) determina que son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo” (Citado por Alles, 2007, p.23), y se clasifican en:

5. Motivación: Cuando una persona se propone una meta y objetivo, busca los métodos apropiados para obtener los resultados.
6. Características: De acuerdo a las características físicas o habilidades personales, pueden generar oportunidades en el entorno laboral.
7. Concepto propio o concepto de sí mismo: Representa la seguridad y confianza que una persona sienta por ella misma, esto genera un mejor desempeño en las funciones.
8. Conocimiento: Información que una persona tiene de algún tema o área específica
9. Habilidad: Es la capacidad que tiene un individuo para desempeñar funciones en un determinado tiempo de una manera eficaz.

El departamento de recurso humano es el encargado de buscar el personal idóneo para cada cargo, donde influyen las habilidades y competencias que definan a cada persona, aunque la selección no depende de los títulos académicos que posea, sino se basa en contratar el perfil adecuado en las personas que comprendan de valores, cualidades, experiencia indicada para el puesto y fácil adaptación a los cambios. De esta manera, se requiere de un proceso que, en conjunto con el personal de recurso humano, establezcan

métodos que sirvan de apoyo en la organización coordinación y apoyo para escoger el personal capacitado, y con base en lo anterior, se proyecta

la gestión por competencias, que tiene como finalidad “aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva” (Chávez, 2012, p.142), es así como se complementa para establecer estrategias que contribuyan a mejorar la excelencia de los empleados.

## **2.8 Adaptación laboral**

Las empresas como tal están conformadas por capital y trabajo, pero en el momento de alcanzar el logro de las metas y objetivos requieren la colaboración de la actividad humana, de modo que es importante que estos cumplan con las habilidades, conocimientos, experiencia y aptitudes que se necesitan en la formación y desarrollo de los procesos, sin embargo es fundamental establecer en las organizaciones un adecuado ambiente y clima laboral donde los empleados se sientan a gusto realizando sus funciones, sin embargo, en ciertos casos, los directivos establecen cambios y rotaciones en los puestos con el fin de que cada empleado sea capaz de desempeñar cualquier puesto dentro de la organización, no obstante, dichos cambios generan alteraciones de conducta en ellos que pueden afectar el desempeño y rendimiento laboral, por lo cual es esencial que las personas posean la facilidad de adaptación al cambio.

Para conocer el entorno laboral y variables que puedan afectar el mismo, las empresas realizan análisis y evaluaciones a los empleados para medir la satisfacción de los mismos, es así como debe conocer primero el significado de adaptación, de acuerdo al Diccionario de la lengua española, lo define como “Acción y efecto de adaptar o adaptarse”, y Adaptarse: “Dicho de una persona: Acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etcétera.”, en resumen, “la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos” (Citado por Vallejo, 2011, p.172). Ante este panorama, las personas deben estar dispuestas y asimilar con actitud positiva los cambios, de tal forma al aceptarlos se convierten en retos y oportunidades de mejora para aumentar los conocimientos y visualización de ascender en los cargos. Dentro de este marco, se relaciona la flexibilidad, la cual hace parte de la adaptación laboral, de modo que se define como la

capacidad que tiene una persona para adaptarse con facilidad a los cambios que se pueden generar dentro de una organización (Bilbao, 1999). Por lo tanto, en un mundo globalizado, donde cada día se efectúan cambios tecnológicos, es importante que las personas tengan la capacidad de adaptación a los cambios, destacando el autocontrol ante las situaciones de estrés, trabajos bajo presión y mostrando soluciones eficaces ante ellos, y desarrollando habilidades que les permitan enfrentarse a los retos que son expuestos en las labores diarias.

Los seres humanos se enfrentan cada día a una gran variedad de cambios debido a situaciones económicas, políticas o sociales expuestas en su entorno, por lo cual deben estar dispuestos a la adaptación de los mismos, porque de estas dependen la satisfacción de las necesidades y el mantener un equilibrio emocional, para tal efecto, Cloninger (2002) hace referencia a la postulación de Abraham Maslow, quien plantea una pirámide de necesidades humanas, encontrando primero las necesidades fisiológicas donde el factor primordial es la alimentación, segundo, las necesidades de seguridad, enfocada en garantizar la protección en el entorno donde se habita, tercero, necesidades de amor y pertenencia, conduciendo a la formación de un grupo familiar y amistades, cuarto, necesidades de estima, poseer valores y ética, como por ejemplo, el autorespeto y por último se encuentra la autorrealización, proyectarse para lograr los objetivos.

Por otra parte, las personas que tienen la facilidad de adaptación en todos los ámbitos, van a gozar de una buena salud mental, de manera que esta representa mantener un equilibrio emocional, psicológico y social, y en relación al entorno laboral la salud mental puede afectar por varios factores: problemas de comunicación, poca participación en la toma de decisiones, extensión en los horarios y problemas de trabajo en equipo (Organización Mundial de la Salud, 2019).

Otro factor influyente en el entorno laboral, es la resistencia al cambio, de modo que el enfrentarse a un nuevo puesto o nuevas funciones puede ocasionar ansiedad, miedo e inseguridad, estos elementos dan como resultado una reacción de defensa ante la posibilidad de que se generen obstáculos en estos cambios organizacionales, asimismo, García Rubio y Bravo (2007) hacen alusión a la definición de acuerdo a diversos autores, donde la especifican como:

*La presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima (p.305).*

Igualmente, Lefcovich (2006) expone de acuerdo al análisis de fuentes y diversos autores, los antecedentes que se generan conforme a la resistencia al cambio:

*El miedo a lo desconocido; la falta de información; los factores históricos; las amenazas al estatus; las amenazas de los expertos; las amenazas al pago y pérdida de otros beneficios; la baja confianza organizativa; la reducción en la interacción social; el miedo al fracaso; la poca flexibilidad organizativa; el aumento de las responsabilidades laborales; la disminución en las responsabilidades laborales; el temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas, entre muchas otras (Citado por Salgado, Lería, Arcos, Pineda & González, 2018, p.112).*

### **2.8.1 La percepción de la empresa.**

Las empresas están en constante actualización de los procesos, por lo cual deben realizar retroalimentación a los empleados en cada una de sus funciones, revisando fallencias que puedan afectar el rendimiento y la prestación del servicio, por ello, se hace énfasis en la teoría X y la teoría Y de McGregor, enfocada en dos formas de percibir el comportamiento de los empleados, teorías que son enfocadas hacia los directivos de las empresas para que sean implementadas en los trabajadores y de esta manera aumentar la productividad. De este modo, la teoría X hace referencia a las ideas, percepciones u opiniones tradicionales que tienen las empresas sobre los trabajadores, a continuación se relacionan algunas de ellas: los empleados solo les interesa el dinero, el hombre es perezoso por naturaleza, el hombre es un agente pasivo que debe ser controlado y motivado, pero la teoría Y, muestra una perspectiva diferente de la empresa a la naturaleza humana : el hombre no es pasivo, su trabajo puede ser una fuente de satisfacción, las personas adquieren mayor responsabilidad, se sienten motivadas y por lo tanto desarrollan patrones y mecanismos de comportamiento que conllevan a aumentar el rendimiento y productividad (Chiavenato, 1983).

## **2.8.2 Proceso de adaptación laboral: recomendaciones.**

Una empresa para llegar a ser exitosa no solo dependerá de su rentabilidad, también está centrada en las utilidades, siempre enfocada en el cliente, entregando a los consumidores productos y servicios con calidad, además se preocupan por mantener una cultura empresarial, garantizando la seguridad y comodidad a los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y desarrollo que los impulsen a permanecer motivados y por ende tendrán un mayor rendimiento.

Dentro de este marco, las organizaciones en busca del mejoramiento en aspectos del desarrollo profesional de sus empleados, implementan rotaciones en los puestos de trabajo, en ocasiones se tratan de experimentos que tienen como finalidad encontrar nuevos talentos que permitan mejorar la productividad en la empresa, además contribuye a la eliminación de la monotonía al exponerse a nuevos retos, escenarios y mayores responsabilidades, de este modo, Vallejo (2011) expone recomendaciones que pueden aportar a las empresas en los momentos de cambios para una buena adaptación de los empleados:

10. Generalmente los problemas de adaptación laboral tienen origen desde el momento que se realiza la selección, por ello es importante establecer métodos que permitan escoger al personal de acuerdo al perfil requerido, habilidades, características y aptitudes que demuestren la adaptación al cargo.
11. Desarrollar dentro del proceso de inducción, la entrega de información acorde con el reglamento interno de la empresa, además realizar una debida capacitación de las funciones y responsabilidades que tendrá a cargo, y, por último, presentación de las personas que conforman la empresa.
12. Demostrar un ambiente laboral donde se brinde el respeto, tolerancia, comunicación, seguridad y bienestar, implementación de capacitaciones donde el empleado aumente los conocimientos y competencias.

Sin embargo, el periodo inicial de una persona en las empresas es un factor que puede ocasionar a las

organizaciones retrasos en los procesos, dado que al principio se tornara lento y tedioso el asumir un nuevo rol y responsabilidades dentro de un cargo, es así como la adaptación puede generar un lapso de tiempo hasta llegar el momento en que desarrolle sus funciones de manera óptima y eficaz. Dado lo anterior, se puede concluir que los problemas de adaptabilidad se pueden dar mayormente cuando se comienza a desarrollar un nuevo puesto dentro de la empresa, dado que se está comenzado a conocer los procesos, compañeros de trabajo, jefes de personal, y funciones; por ejemplo, al implementar un sistema de calidad, las personas se enfrentan a nuevos procesos, formatos, aumento en el ritmo de trabajo con la finalidad que se muestren los productos y servicios con alta calidad y se genere la satisfacción del cliente esperada.

Por otra parte, incide la edad y la experiencia que las personas tengan dentro de la organización, por ejemplo, quienes llevan laborando más de 15 años, están acostumbrados a técnicas y métodos en sus formas de trabajar, de tal modo les cuesta adaptarse a nuevas estrategias para llevar a cabo sus funciones, desencadenando la aparición del estrés, ansiedad o inclusive la depresión, afectación de la salud mental, todo esto hace parte de los factores psicosociales, tales como cambios en el comportamiento afectando directamente el rendimiento laboral.

### **2.8.3 Riesgos psicosociales y su relación en el entorno laboral.**

En los años 60, las empresas decidieron iniciar estudios para evaluar los factores psicosociales que podrían afectar el rendimiento de los trabajadores, estos se encuentran conformados por “el exceso de exigencias psicológicas, la falta de apoyo social, la deficiente calidad del liderazgo en las empresas” (p.18), dichos factores no solo dependen de la personalidad que transmite el individuo, sino que también influyen las condiciones de trabajo a las que se ven expuestos, por ello, un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Madrid, estableció el concepto de riesgo psicosocial como:

*Contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador los efectos puedan ser diferenciales. En este sentido los hechos, situaciones o contextos que se propongan como riesgos psicosociales laborales tienen que tener una clara probabilidad de dañar a la salud física, social o*

*mental del trabajador y hacerlo de forma importante. (p.19).*

Además, son muchos los causantes por los cuales se generan los riesgos psicosociales, tales como la sobre carga en el trabajo o extralimitación de las funciones, por lo cual se puede desencadenar el estrés, generando agotamiento y reducción en la productividad; por otro lado asumir nuevos roles en el trabajo, pueden afectar las funciones que se realizaban anteriormente; monotonía, realizar tareas repetitivas conllevan a que el trabajador disminuya las capacidades de rendimiento y eficacia; cambios en las estructuras de la organización, donde los directivos deben estar altamente capacitados para transmitir las ordenes adecuadas a los empleados para el buen funcionamiento de la empresa; sentido de pertenencia del trabajador, significa tener en cuenta a los empleados en las tomas de decisiones que pueden ser afectados en las funciones de cada uno; relaciones interpersonales, es importante crear un buen clima laboral a través de integraciones para que los empleados puedan desarrollar sociabilidad con los demás compañeros (Espeleta, 2015).

Pero es importante conocer la diferencia entre factores psicosociales y factores psicosociales de riesgo, los primeros son de modo descriptivo, es decir, representan a lo perteneciente de la estructura organizacional, en particular se encuentran “la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tales pueden ser positivos o negativos” y los segundos hacen alusión a la prevención y se refieren a:

*Las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral. (Moreno, 2011, p.7)*

#### **2.8.4 Estrés laboral.**

Uno de los componentes que puede afectar al individuo en el desempeño de sus funciones laborales es el estrés, donde Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2001), en el documento titulado “Controlar el estrés sobre el terreno” la define como: “la reacción natural del

organismo en respuesta a un desafío físico y/o emocional”, generado por las exigencias y transformaciones que se forman en las organizaciones, además es un factor determinante en la conducta de las personas, afectando la parte emocional, cognitiva y fisiológica, sin embargo, estas situaciones se pueden derivar tanto del entorno y la capacidad que tenga la persona para adaptarse a los cambios que se presentan en los diversos escenarios que se puedan presentar a lo largo del crecimiento, desarrollo personal y profesional, y son causantes del estrés laboral los siguientes componentes: “condiciones de vida, ansiedad, depresión, relaciones y comunicaciones, falta de actividades de esparcimiento y ocio, inseguridad, creencias personales, inestabilidad financiera” entre otras.

Desde este punto de vista, dichos factores pueden afectar tanto la salud física como mental, generando estrés donde se puede ver alterada las funciones y actividades que deben desarrollar los empleados, y se pueden prevenir controlando las horas de trabajo sin extralimitarse, implementar horarios rotativos que permitan un descanso del trabajador, funciones de acuerdo a las habilidades y perfil del trabajador, informar con anticipación a los empleados sobre los cambios que se efectuaran dentro de la organización y sumado a la realización de la respectiva capacitación de acuerdo a las normas que puedan aplicar, y de esta manera se puede lograr la satisfacción laboral esperada por la empresa.

### **2.8.5 Satisfacción laboral.**

El factor humano es un componente fundamental en la productividad de las organizaciones, aportando conocimientos y creatividad, de modo que para lograr una efectividad en las labores se requiere de un liderazgo adecuado, siendo este la base principal en las tareas que se deben asignar a los empleados, de manera que la satisfacción laboral es una herramienta fundamental para identificar los problemas que puedan afectar tanto a los trabajadores como a la empresa.

Por ello, la satisfacción laboral aborda diversas conceptualizaciones, Colquitt et al (2007), la expone como “un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo” (Citado por Frías, 2014, p.20), Davis y Newstrom, (1987), sostienen que se define como “el

conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, y tales actitudes se identifican con las creencias que desarrolle cada persona (Citado por Ruiz, 2010, p.9).

### **2.8.6 Insatisfacción laboral.**

La insatisfacción laboral se presenta como una respuesta negativa que tiene el empleado por diferentes factores, por ejemplo, inconformidad con el salario, los cambios de puesto, personalidad, intranquilidad, inseguridad, depresión o problemas personales y familiares, y lo demuestran en la falta de motivación, desinterés, falta de participación en actividades sociales, disminución de la productividad, entre otros. En tal sentido, las organizaciones deben implementar factores motivacionales que conlleven a la satisfacción del empleado, por tal razón, Peña (2015) plantea las siguientes teorías:

#### **2.8.6.1 Teoría de Frederick Herzberg.**

Proporciona una perspectiva hacia las empresas para lograr una motivación a los empleados, de modo que se dividen en factores motivacionales, conformados por: reconocimientos y recompensas que se obtienen de acuerdo a los trabajos logrados con éxito, y los factores higiénicos“ se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros” (p.18), además, otro aporte de este autor se basa en que lograr la satisfacción en el trabajo es necesario convertir las tareas en un desafío, y se realiza a través del incremento de las responsabilidades para lograr los objetivos propuestos en la organización.

#### **2.8.6.2 Teoría de las modificaciones de la conducta de B.F. Skinner.**

El psicólogo Skinner comprobó a través de los resultados de un proyecto llamado “Caja de Skinner”, cuya explicación es el funcionamiento que tiene cierta conducta y que genera por respuesta ciertos estímulos, y propone que cada empresa requiere “comprender de manera

profunda la relación comportamiento-consecuencia. De esta manera, podrá establecer estrategias dentro del trabajo para fomentar las conductas deseables y dificultar las indeseables”, (p.26), además, relaciona cuatro tipos de reforzamiento:

- *Reforzamiento positivo: La presencia de este refuerzo provoca el aumento de la probabilidad de un comportamiento o conducta en un futuro.*
- *Reforzamiento negativo: La presencia de este refuerzo aumenta la probabilidad de un comportamiento que omite un estímulo concreto.*
- *Extinción: Eliminación del reforzamiento positivo.*
- *Castigo: Retirar un reforzador tras una conducta, disminuyendo la probabilidad de que vuelva a ocurrir dicha conducta (p.26)*

## **2.9 Colegio San Francisco de Asís y el sistema de gestión de calidad.**

El Colegio San Francisco de Asís forma parte de La Asociación Ágape de El Salvador, el sacerdote franciscano Flaviano Mucci, fue el encargado de fundar dicha institución el día 4 de marzo de 1978, y el objetivo de dicha asociación se basaba en ayudar a las personas más necesitadas brindando vivienda, alimentación y una oportunidad de vida que les permitiera subsistir.

En el año 2006, la asociación Ágape de El Salvador implementó la calidad de sus procesos por medio del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, llevando a cabo auditorías con estrictos controles y seguimiento en los años 2007 al 2009, realizando las siguientes adecuaciones (Asociación Agape de El Salvador, s.f.):

- *Año 2008: Proceso de Atención Social (desarrollado en la Unidad Intramural, Unidad extramural, Unidad del adulto mayor y Unidad de niñez y adolescencia)*
- *Año 2009: Proceso Radiofónico y Televisivo (desarrollado en Ágape TV canal 8, Radio Luz, Radio Ágape Oriente, Radio Ágape Occidente).*
- *Año 2010: Recertificación de su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008:*

1. *Proceso de Gestión Administrativo-Financiero (desarrollado en toda la Organización, así como en cada uno de los nuevos programas o proyectos que se desarrollan).*
2. *Proceso de Enseñanza-Aprendizaje (desarrollado en Colegio San Francisco de Asís, Instituto Tecnológico de Chalatenango, Escuela Superior Franciscana Especializada y Centro de Formación Profesional).*
3. *Proceso de Atención Social (desarrollado en la Unidad Intramural, Unidad extramural, Unidad del adulto mayor y Unidad de niñez y adolescencia).*
4. *Proceso Radiofónico y Televisivo (desarrollado en Ágape TV canal 8, Radio Luz, Radio Ágape Oriente, Radio Ágape Occidente).*
5. *Año 2011: Proceso de Hostelería y Restaurante (desarrollado en Restaurante Doña Laura, Hotel AGAPE, Merendero AGAPE y Parque Acuático AGAPE).*

Asimismo, para el año 2013, la Asociación Ágape de El Salvador alcanza la última recertificación del Sistema de Gestión de Calidad en todos sus procesos bajo la norma ISO 9001:2008, y, por último, en el año 2017, consigue la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva norma ISO 9001:2015 en todos los procesos manteniéndose siempre bajo el SGC.

### **2.9.1 Historia del Colegio San Francisco de Asís del departamento de Sonsonate.**

El colegio San Francisco de Asís, ubicado en el kilómetro 66½, carretera a Acajutla, departamento de Sonsonate; fundado el 1 de febrero de 1987, es una dependencia de Ágape; el 10 de diciembre de 2006 fue certificado bajo la norma de Gestión de Calidad ISO 9001-2000. A continuación, se relacionan los logros que ha tenido el colegio en materia de aprendizaje y la conformación de la infraestructura, (Colegio San Francisco de Asís, s.f.):

- *Alto promedio de notas globales en la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media.*

- *En el ámbito académico, brinda la formación académica desde kínder a bachillerato además del impulso por iniciativa del Colegio a la robótica, el certificar en office, el idioma inglés, apoyo al deporte, apoyo al arte, apoyo a la religión franciscano, además de la oferta de becas por notas.*
- *La infraestructura cuenta con 7 pabellones, 4 salones, una biblioteca que cuenta con libros en físico y virtuales, un centro de cómputo con conexión a internet, un laboratorio de informática, un laboratorio de ciencias, oficinas administrativas, una capilla, tres canchas de basquetbol, una cancha de futbol, un gimnasio, parqueo, chalet, bodega, áreas verdes.*

### **III: METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación pertenece al tipo de las investigaciones descriptivas-diagnostica, orientada a la descripción y evaluación de los procesos implementados, la adaptabilidad a estos y las consecuencias psicológicas en la satisfacción y ambiente laboral. Ya que se enfoca en conocer la situación de del fenómeno de estudio para establecer una idea clara y poder ofrecer una base para

la toma de decisiones, a su vez describiendo los aspectos encontrados dentro de la investigación para conocer de forma descriptiva y amplía la situación de estudio.

##### **3.1.1 Diseño de la investigación**

El objeto de estudio es abordado desde un diseño no experimental, ya que se enfoca en la descripción de un problema que no estará sometido a variables controladas y como lo define Hernández (2014):

*La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos posteriormente. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongas los objetos de estudio. Los participantes son observados en su ambiente natural. (p. 152)*

##### **3.1.2 Enfoque de estudio**

El enfoque de estudio con el que se realizó la investigación es el enfoque cualitativo ya que como manifiesta Lucas Cuenya (2010) “El estudio cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su ambiente usual, utilizando como datos descripciones de situaciones, eventos, personas, interacciones, documentos, etc.”

La investigación se basa en un estudio que pretende describir un diagnóstico del objeto de estudio en

el ambiente en el que se desarrolla, de una forma cualitativa.

### **3.1.3 Ubicación del contexto**

El colegio San Francisco de Asís se encuentra ubicado en el kilómetro 66 ½, carretera a Acajutla, en el departamento de Sonsonate. Institución Educativa fundada en 1987, considerada por el ministerio de Educación como un colegio Clase A y en el 2006 obtiene la certificación ISO 9001, lo que permite que se encuentre ubicada actualmente con los mejores índices de calidad en sus procesos y asimismo ser reconocida por estándares de competitividad más altos a nivel regional.

La institución se rige por altos estándares de calidad, por lo tanto, es fundamental un diagnóstico sobre el impacto que provoca el cumplimiento de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015 en la satisfacción laboral del personal administrativo y cuerpo docente, en un periodo comprendido de marzo a septiembre de 2019. La institución educativa está integrada por 75 colaboradores, entre administrativos, docentes y personal de limpieza, seguridad y jardinería.

## **3.2 Población y Muestra**

Para Fox (1981) el término Universo designa a todos los posibles sujetos o medidas de un cierto tipo” (p. 368) y “la parte del universo a la que el investigador tiene acceso se denomina Población” (p. 368). De la población, que es la parte del universo a la que se le pueden aplicar las generalizaciones, se selecciona la muestra. Siguiendo a Kerlinger y Lee (2002), la muestra es una porción de la población, un subconjunto de la población.

Fox (1981) divide el concepto de muestra en tres partes:

*La muestra invitada se define como el conjunto de todos los elementos de la población a quienes se les invita a participar en la investigación. La muestra aceptante es la parte de la muestra invitada que acepta participar en la investigación. La muestra productora de*

*datos es la parte de la muestra aceptante que realmente produce los datos (p. 368).*

La población de estudio consta de 64 participantes como muestra invitada, muestra conformada por 60 docentes y 4 colaboradores del área administrativa. En la investigación no se muestra restricción en edad o tiempo laborado ya que la muestra para la investigación la conformaran todos los involucrados. Sin embargo, la muestra aceptante fueron 52 participantes de los cuales la muestra productora se redujo a 40 participantes del área docente.

Además, se realizará una muestra de 10 participantes que se elegirán de forma aleatoria para participar en una entrevista a profundidad sobre el impacto y la adaptación de una norma de gestión de calidad. Añadiendo una entrevista a la persona que fue parte de todo el proceso para conocer las dificultades que se presenciaron durante este.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

A continuación, se detalla cada una de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, aplicadas para realizar esta investigación, entre los cuales se encuentran la entrevista de historia - proceso de transición en la implementación de la norma ISO 9001, entrevista a colaboradores, la Escala de Clima Social Organizacional (WES) y el Cuestionario de evaluación SGC.

**Entrevista de historia – Proceso de transición en la implementación de la norma ISO 9001:** Se realiza una entrevista a la persona que estuvo durante el proceso de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, para conocer las dificultades observadas. (Ver anexo 1).

**Entrevista a colaboradores:** Se desarrolla una entrevista que es dirigida a 10 colaboradores que pertenecen al área administrativa de la institución educativa, en la entrevista se tienen 8 ítems que contienen aspectos de adaptación a la gestión de calidad dentro de los parámetros laborales. Se hacen preguntas abiertas que constan de dos etapas, en la primera corresponde a la toma de datos personales de la persona entrevistada y en la segunda se trabaja sobre la descripción de la experiencia que tuvieron los docentes y el personal administrativo con la aplicación de la Gestión de calidad. (Ver anexo 2).

**Escala de Clima Social Organizacional (WESS):** Es una escala estandarizada de Moss, llamada escala WESS que verifica los parámetros del ambiente laboral. El propósito de esta escala es la medición del clima organizacional, conformada por 90 reactivos en las cuales los participantes deben marcar *Verdadero* o *Falso*. La escala Work Environment Scale (WESS) se compone de diez dimensiones, 1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5.

Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación y 10. Confort. (Ver anexo 3).

**Cuestionario de evaluación SGC:** Este cuestionario está constituido por 49 reactivos enfocados en la evaluación del sistema de gestión de calidad implementada en centros escolares, instrumento diseñado por Arribas (2015) tras un estudio de la aplicación del SGC en centros educativos, enfocado en cinco aspectos asociados al grado de aceptación por parte de los docentes, grado de implicación tanto de parte del equipo directivo como el cuerpo docente, adicionalmente “el grado en que el sistema de gestión de la calidad contribuye a la mejora del centro” (p. 167) y finalmente el grado de implantación y desarrollo del SGC en la institución educativa. (Ver anexo 4)

### 3.4 Procedimiento

Mediante el siguiente esquema se da a conocer el procedimiento realizado para el desarrollo de la investigación:



Figura 2. Procedimiento realizado durante la investigación Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, hacen parte del procedimiento las pruebas aplicadas para la recolección de información por cada objetivo planteado en esta investigación.

#### 3.4.1 Estrategia de investigación.

Para la estrategia de investigación se plantean tres fases en las cuales se desarrollan los objetivos planteados por los investigadores, cada uno de los objetivos incluye los instrumentos que favorecerán su cumplimiento y la muestra invitada para su desarrollo (ver siguiente tabla).

Tabla 4

*Fases estrategias de la investigación*

<i>Objetivo 1: Verificar si la aplicación de la norma ISO 9001-2015 en los procesos del área docente influye en la satisfacción y clima laboral.</i>		
Fase	Instrumento o técnica	Muestra invitada
1	<i>Cuestionario de evaluación SGC:</i> El objetivo de este cuestionario es valorar la adaptabilidad y los beneficios en cuanto a la aplicación del SGC en la institución y además indagar sobre la satisfacción de la implementación del proceso ( ver matriz de variables sub dimensiones 8, 9 y 10)	60 colaboradores del área docente y administrativa.
	<i>Cuestionario de Satisfacción y ambiente laboral de WESS:</i> Evaluación del ambiente laboral para realizar una comparación con el Cuestionario de SGC.	60 colaboradores del área docente y administrativa.
<i>Objetivo 2: Identificar las principales afectaciones en la satisfacción laboral que se dan a raíz de la aplicación de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015.</i>		
Fase	Instrumentos o técnicas	Muestra invitada
1	<i>Cuestionario de Satisfacción y ambiente laboral de Wess:</i> Escala aplicada para realizar una medición de 10 dimensiones implicadas en el clima laboral.	60 colaboradores del área docente y administrativa.
<i>Objetivo 3: Determinar ventajas y desventajas en la satisfacción y clima laboral provocadas por las exigencias que conlleva la aplicación de la norma ISO 9001-2015.</i>		
Fase	Instrumentos o técnicas	Muestra invitada
2	<i>Entrevista a colaboradores:</i> Entrevista dirigida con preguntas abiertas en la cual se explora los beneficios y afectaciones de adaptarse y trabajar bajo un SGC	10 colaboradores del área docente seleccionados al azar.
	<i>Entrevista de historia - Proceso de transición en la implementación de la norma ISO 9001- 2015:</i> Entrevista en la cual se indagan los principales desafíos de la implementación del sistema de gestión de calidad desde la perspectiva de los líderes del proceso de implementación.	Alma Marlene funcionaria a cargo de la implementación del SGC.
<i>Objetivo 4: Realizar una propuesta de un módulo autoformativo como respuesta a las dificultades que pueden encontrarse en el diagnóstico.</i>		
Fase	Instrumentos o técnicas	Muestra invitada

3	<i>Módulo autoformativo:</i> El módulo autoformativo se realizarán como propuesta de solución a los resultados encontrados en la investigación.	El módulo y su implementación quedarán a discreción del director de la institución, estos se brindarán como resultado de la investigación
---	---	---

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los instrumentos aplicados al personal docente y administrativo del Colegio San Francisco de Asís del Departamento de Sonsonate, como: Cuestionario de satisfacción y ambiente laboral WESS, cuestionario de evaluación del Sistema de Gestión y de Calidad y por último la entrevista; Para poder determinar si el SGC afecta positivo o negativo en la satisfacción laboral. Los resultados son presentados de forma individual según cada cuestionario o entrevista y posterior se realizó un análisis global de todo el personal.

#### 41 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

El cuestionario de evaluación del sistema de gestión de calidad está enfocado en medir la adaptación del personal y evaluar la aceptación de este como medida de sistematización de los procesos. Para verificar este cuestionario es necesario analizar los factores y las subdimensiones que abarca el cuestionario, con un total de 40 respuestas a los 49 ítems, .

##### 4.1.1 Delimitación de los ítems en sus factores y dimensiones

Tabla 5

*Ítems con sus factores y dimensiones*

FACTORES	SUBDIMENSIONES	ITE MS
<b>Factor 1:</b> Recursos participación, empowerment de la comunidad educativa y realización del servicio.	1. Recursos y participación de la comunidad educativa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	2. Realización del producto o servicio	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
	3. Sistema Documental	19. 20. 21

<b>Factor 2:</b> Documentación, planificación, gestión por procesos, seguimiento, evaluación y mejora continua.	4. Liderazgo y dirección (política, planificación y revisión de la dirección)	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	5. Enfoque basado en procesos (gestión y Sistematización de los procesos)	29. 30, 31, 32, 33, 34
	6. Evaluación y mejora continua	35. 36. 37
<b>Factor 3:</b> Resultado del centro y en los usuarios	7. Eficacia, eficiencia y pertinencia del centro.	38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47
	8. Satisfacción	
	9. Resultados académicos y en la formación integral	
	10. Ventajas eficacia y eficiencia del SGC	
<b>Factor 4:</b> Imagen externa del centro nte: Elaboración propia	11. Imagen externa del centro	48, 49

### 4.1.2 Análisis del ítem 50

El ítem número 50 se realizó como una pregunta abierta, en la que se pretendían evaluar algunos comentarios acerca de la experiencia de los colaboradores en el trabajo bajo un sistema de gestión de calidad.

En este ítem la mayoría de los participantes no respondieron ya que era opcional, sin embargo, se obtuvieron 8 respuestas que se detallan a continuación en la tabla.

Tabla 6

*Comentarios abiertos al ítem número 50 sobre el sistema de gestión de calidad*

Si desea añadir algún comentario, por favor, Hágalo aquí. Sí desea aclarar alguna de sus respuestas hágalo señalando en número de pregunta.	“Deberían mejorar y ser capaces de mantener la disciplina y ser firmes cuando se toma una decisión”
	“Me parece que es un colegio que cumple con la Gestión de Calidad y les importa mucho ponerla en práctica”
	“Creo que los consejeros deben estar más cerca del maestro conociendo muy bien la administración del aprendizaje hacia los estudiantes”
	“Todo se vuelve muy organizado y cada quien sabe que tiene que hacer”
	“Es bueno y malo, pero hay varias cosas que la gestión de calidad deja afuera”
	“La mayoría de cosas necesita demasiado papeleo”
	“El colegio se preocupa por la calidad de lo que se realiza”
	“Se tiene todo mejor organizado”

Fuente: Elaboración propia

Los 49 ítems restantes son evaluados dentro de una escala tipo Likert en el que cada uno de ellos se puntúa de 1 al 5 en el que 1 es el menor grado de aceptación a las afirmaciones presentadas por el ítem y 5 es el mayor grado de aceptación. Por ejemplo

*Ítem 2: “Ha motivado al personal del centro para el trabajo bien hecho”*

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: Un poco en desacuerdo
- 3: Es probable
- 4: Estoy de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Al referirse a la tabla 6 se establece que el resultado de este ítem como promedio de los 40 participantes fue de 4.35 lo cual indica que en promedio los participantes están de acuerdo con la afirmación establecida en este ítem.

### 4.1.3 Promedio de calificaciones por ítems

En la siguiente tabla se presentan los promedios por ítems, sienta la sumatoria de los puntajes que los 40 participantes otorgaron a cada ítem dividida entre la misma cantidad de participantes para obtener un promedio.

Tabla 7

#### *Promedio de calificación por ítems*

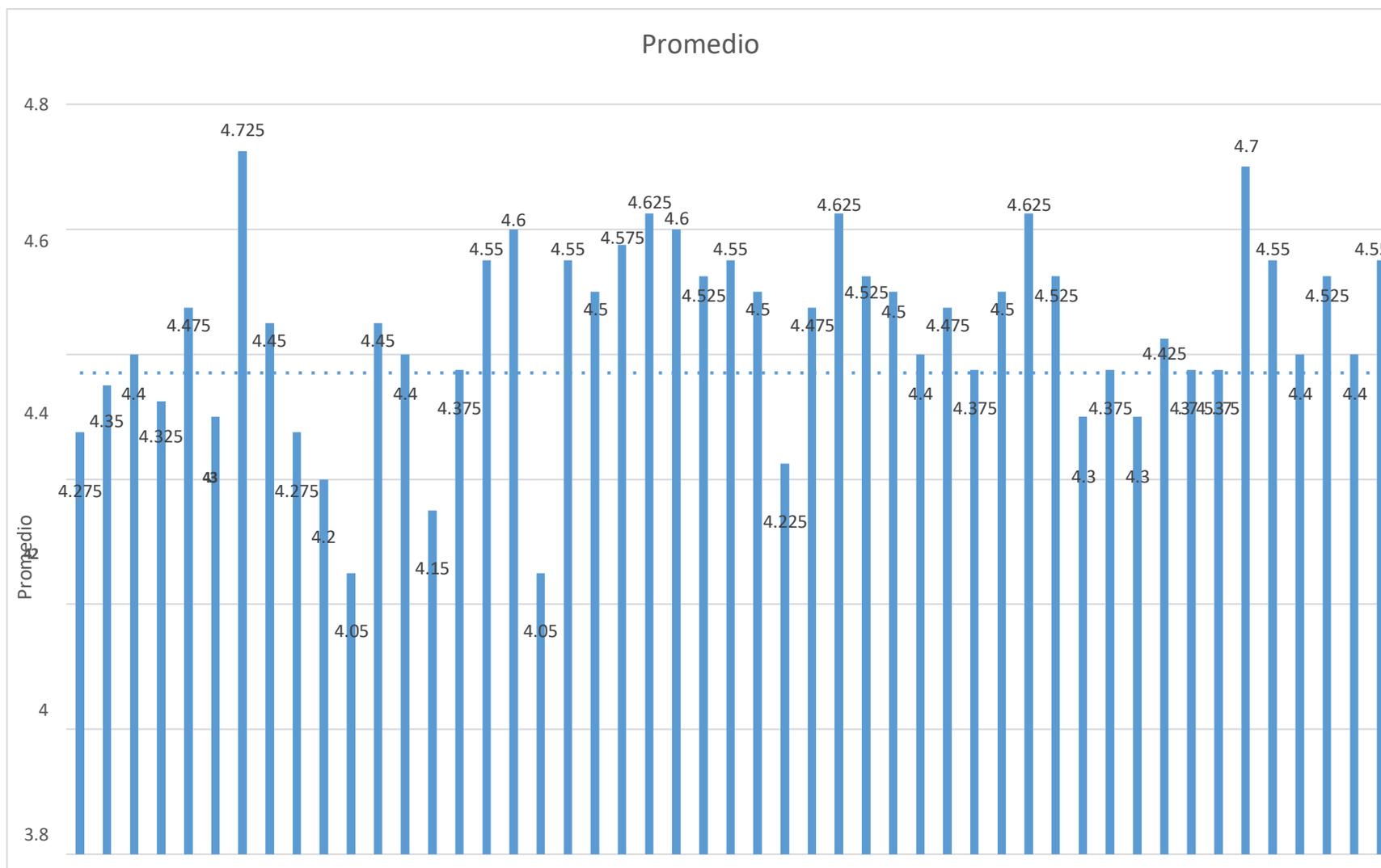
<b>N° ítem</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Promedio</b>
1	1	Ha incrementado la implicación del profesorado en el centro	<b>4.275</b>
2	1	Ha motivado al personal del centro para el trabajo bien Hecho	<b>4.35</b>
3	1	Ha creado en el profesorado hábitos eficientes de trabajo	<b>4.4</b>
4	1	Ha fomentado el trabajo en equipo del profesorado	<b>4.325</b>
5	1	Ha favorecido la formación continua del profesorado	<b>4.475</b>
6	1	Ha mejorado el trabajo del equipo directivo	<b>4.3</b>
7	1	Ha propiciado una innovación tecnológica	<b>4.725</b>
8	1	Ha dado lugar a nuevos proyectos formativos	<b>4.45</b>
9	1	Ha mejorado el clima del centro (ambiente que se vive en el centro y grado de convivencia de toda la comunidad educativa)	<b>4.275</b>
10	1	Ha aumentado la participación de las familias en las actividades educativas del centro	<b>4.2</b>
11	1	Ha propiciado que los usuarios (profesorado, alumnado, familias) participen en la toma de decisiones con la Dirección	<b>4.05</b>
12	2	La atención a la diversidad del alumnado	<b>4.45</b>
13	2	La orientación educativa y profesional del alumnado	<b>4.4</b>
14	2	La acción tutorial ofrecida al alumnado y sus familias	<b>4.15</b>
15	2	El seguimiento y evaluación del alumnado	<b>4.375</b>
16	2	Los procesos de enseñanza-aprendizaje	<b>4.55</b>
17	2	La información a las familias	<b>4.6</b>
18	2	Las relaciones con otras instituciones del entorno del centro	<b>4.05</b>
19	3	Las Programaciones (de aula, de ciclo, de área...)	<b>4.55</b>
20	3	El Programa educativo del centro	<b>4.5</b>
21	3	La documentación en el centro	<b>4.575</b>

22	4	Ha favorecido que trabajemos de acuerdo con el Programa Educativo del centro	<b>4.625</b>
23	4	Ha mejorado la planificación del curso escolar	<b>4.6</b>
24	4	Ha clarificado los objetivos del centro	<b>4.525</b>
25	4	Ha contribuido a que todo el centro trabaje en unos objetivos comunes	<b>4.55</b>
26	4	Ha facilitado que la toma de decisiones se base en hechos e Información	<b>4.5</b>
27	4	Ha mejorado la gestión de los recursos materiales (procesos de compras) y humanos (procesos de formación del personal, contrataciones, permisos y traslados)	<b>4.225</b>
28	4	Ha mejorado los procesos de comunicación interna	<b>4.475</b>
29	5	Ha sistematizado los procesos llevados a cabo en el mismo (programación, evaluación del alumnado, información a las familias etc.)	<b>4.625</b>
30	5	Ha definido las funciones y responsabilidades del personal del centro ( a partir de los procesos)	<b>4.525</b>
31	5	Ha dado coherencia a todas las fases del proceso formativo, desde la programación hasta la evaluación final	<b>4.5</b>
32	5	Ha beneficiado la coordinación entre ciclos/departamentos	<b>4.4</b>
33	5	Ha conseguido que las actividades educativas del centro sean más claras y transparentes para los usuarios	<b>4.475</b>
34	5	Ha contribuido a que se cumpla con la legislación del centro	<b>4.375</b>
35	6	Ha implantado la evaluación del profesorado	<b>4.5</b>
36	6	Ha implantado la evaluación continua-formativa del centro	<b>4.625</b>
37	6	Ha motivado una dinámica de mejora continua	<b>4.525</b>
38	7-8-9-10	La satisfacción de los beneficiarios (alumnado, familia, profesorado, etc.)	<b>4.3</b>
39	7-8-9-10	El uso del centro para conseguir lo resultados	<b>4.375</b>
40	7-8-9-10	La respuesta dada por el centro a las necesidades y expectativas de la sociedad	<b>4.3</b>
41	7-8-9-10	La consecución de los objetivos pretendidos por el centro	<b>4.425</b>
42	7-8-9-10	Los resultados escolares	<b>4.375</b>
43	7-8-9-10	La formación humana integral del alumnado	<b>4.375</b>
44	7-8-9-10	Son útiles y provechosos en la educación	<b>4.7</b>
45	7-8-9-10	Aportan más ventajas que inconvenientes a los centros Educativos	<b>4.55</b>
46	7-8-9-10	Son eficaces porque consiguen la mejora pretendida de la Escuela	<b>4.4</b>
47	7-8-9-10	Son Eficientes porque utilizan de forma óptima los recursos para conseguir la mejora pretendida de institución	<b>4.525</b>
48	11	Ha originado un reconocimiento público	<b>4.4</b>

49	11	Ha diferenciado de forma positiva nuestro centro de otros centros educativos	<b>4.55</b>
----	----	--	-------------

*Nota:* El promedio de calificación por ítems según el cuestionario de evaluación de SGC, conforme a un rango de calificación de 1 a 5 en cada ítem del 1 al 49, siendo 1 el menor grado de aceptación y 5 el grado de aceptación mayor.

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3.* Tendencia de los promedios por ítems  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4 Resultados por subdimensiones

Tabla 8

*Promedio de Subdimensión 1: Recursos y participación de la comunidad educativa*

N.º ítem	Ítems	Promedio
1	Ha incrementado la implicación del profesorado en el centro	4.275
2	Ha motivado al personal del centro para el trabajo bien hecho	4.35
3	Ha creado en el profesorado hábitos eficientes de trabajo	4.4
4	Ha fomentado el trabajo en equipo del profesorado	4.325
5	Ha favorecido la formación continua del profesorado	4.475
6	Ha mejorado el trabajo del equipo directivo	4.3
7	Ha propiciado una innovación tecnológica	4.725
8	Ha dado lugar a nuevos proyectos formativos	4.45
9	Ha mejorado el clima del centro (ambiente que se vive en el centro y grado de convivencia de toda la comunidad educativa)	4.275
10	Ha aumentado la participación de las familias en las actividades educativas del Centro	4.2
11	Ha propiciado que los usuarios (profesorado, alumnado, familias) participen en la toma de decisiones con la dirección	4.05
<b>PROMEDIO SUBDIMENSION</b>		<b>4.35</b>

Fuente: Elaboración propia

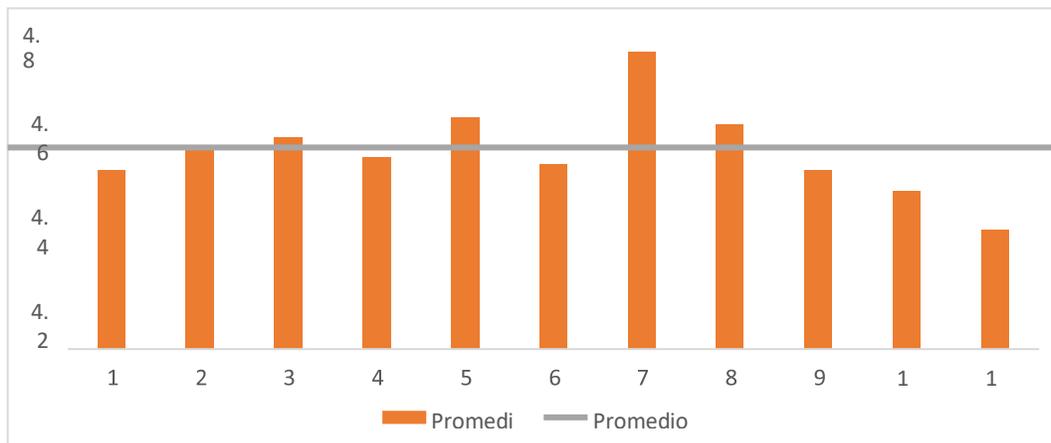


Figura 4. Tendencia de promedios subdimensión 1

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones reflejan un promedio alto ya que se sitúa en un rango del 4.3, en la Subdimensión de recursos y participación de la comunidad educativa, el rango menor es el referente si ha propiciado que los usuarios (profesorado, alumnado, familias) participen en la toma de decisiones con la dirección, referente al ítem 11.

Tabla 9

*Promedio de Subdimensión 2: Realización del producto o servicio*

N° ítem	Ítems	Promedio
12	La atención a la diversidad del alumnado	<b>4.45</b>
13	La orientación educativa y profesional del alumnado	<b>4.4</b>
14	La acción tutorial ofrecida al alumnado y sus familias	<b>4.15</b>
15	El seguimiento y evaluación del alumnado	<b>4.375</b>
16	Los procesos de enseñanza-aprendizaje	<b>4.55</b>
17	La información a las familias	<b>4.6</b>
18	Las relaciones con otras instituciones del entorno del centro	<b>4.05</b>
<b>PROMEDIO SUBDIMENSION</b>		<b>4.37</b>

Fuente: Elaboración propia

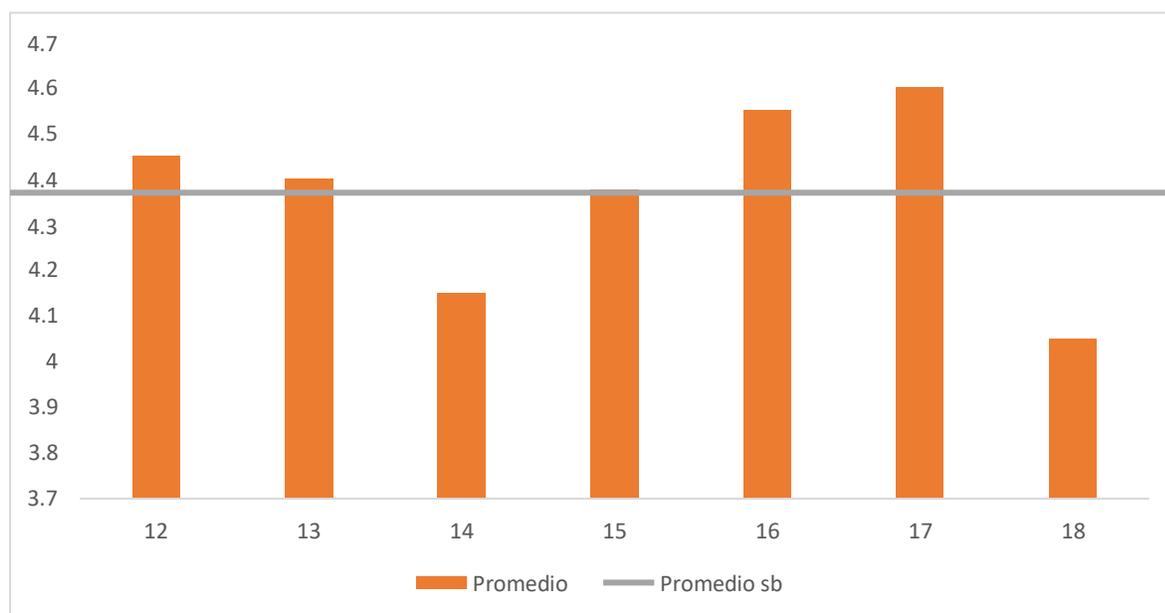


Figura 5. Tendencia de promedios Subdimensión 2

Fuente: Elaboración propia

En el factor de realización del producto o servicio; con respecto a la subdimensión, las puntuaciones tienen un promedio alto, ya que la mayoría se sitúa en un rango del 4.4, el rango menor es el referente a las relaciones con otras instituciones del entorno del centro, referente al ítem 18 y el ítem con puntuación mayor es el numero 17 referente a la información a las familias.

Tabla 10

*Promedio de Subdimensión 3: Sistema Documental*

N° ítem	Ítems	Promedio
19	Las Programaciones (de aula, de ciclo, de área...)	<b>4.55</b>
20	El Programa educativo del centro	<b>4.5</b>
21	La documentación en el centro	<b>4.575</b>
<b>PROMEDIO SUBDIMENSIÓN</b>		<b>4.54</b>

Fuente: Elaboración propia

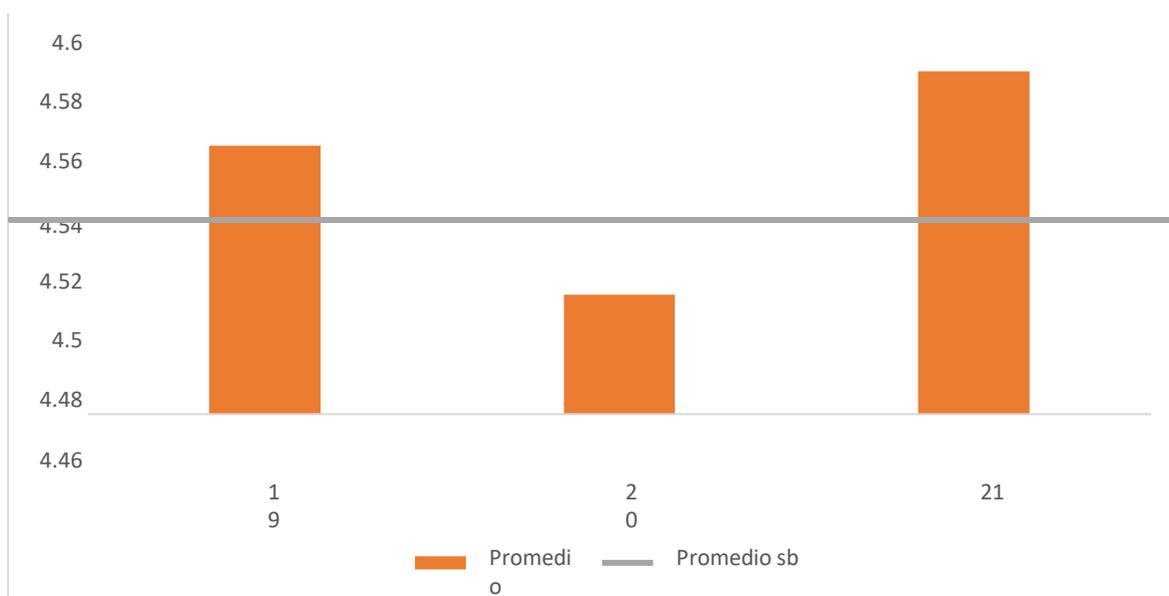


Figura 6. Tendencia de promedios subdimensión 3

Fuente: Elaboración propia

La tendencia de puntuaciones es alta ya que la mayoría se sitúa en un rango del 4.54, en la Subdimensión del sistema documental; el rango menor es al programa educativo del centro, referente al ítem 20.

Este es una de las dimensiones que hacen referencia a la organización de la institución, la mayoría según los resultados se sienten de acuerdo con el sistema documental de la institución; cabe recalcar que el puntaje de 4.54 de promedio se encuentra en un nivel muy cercano límite de mayor aceptación.

Tabla 11

*Promedio de Subdimensión 4: Liderazgo y dirección (política, planificación y revisión de la dirección)*

N° ítem	Ítems	Promedio
22	Ha favorecido que trabajemos de acuerdo con el Programa Educativo del centro	4.625
23	Ha mejorado la planificación del curso escolar	4.6
24	Ha clarificado los objetivos del centro	4.525
25	Ha contribuido a que todo el centro trabaje en unos objetivos comunes	4.55
26	Ha facilitado que la toma de decisiones se base en hechos e información	4.5
27	Ha mejorado la gestión de los recursos materiales (procesos de compras) y humanos (procesos de formación del personal, contrataciones, permisos y traslados)	4.225
28	Ha mejorado los procesos de comunicación interna	4.475
<b>PROMEDIO SUBDIMENSIÓN</b>		<b>4.50</b>

Fuente: Elaboración propia

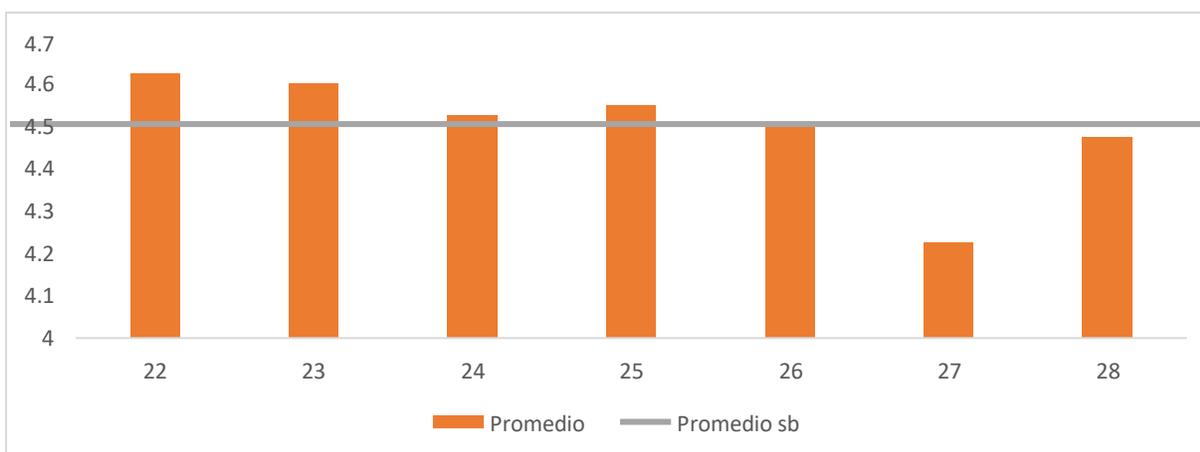


Figura 7. Tendencia de promedios subdimensión 4

Fuente: Elaboración propia

La tendencia de puntuaciones es alta ya que la mayoría se sitúa arriba del 4.4, en la Subdimensión correspondiente al liderazgo y la dirección en el centro escolar, el rango menor es el referente a la gestión de los recursos materiales y humanos referentes al Ítem número 27.

Tabla 12

*Promedio de Subdimensión 5: Enfoque basado en procesos (gestión y Sistematización de los procesos)*

Nº ítem	Ítems	Promedio
29	Ha sistematizado los procesos llevados a cabo en el mismo (programación, evaluación del alumnado, información a las familias etc.)	4.625
30	Ha definido las funciones y responsabilidades del personal del centro ( a partir de los procesos)	4.525
31	Ha dado coherencia a todas las fases del proceso formativo, desde la programación hasta la evaluación final	4.5
32	Ha beneficiado la coordinación entre ciclos/departamentos	4.4
33	Ha conseguido que las actividades educativas del centro sean más claras y transparentes para los usuarios	4.475
34	Ha contribuido a que se cumpla con la legislación del centro	4.375
<b>PROMEDIO SUBDIMENSION</b>		<b>4.48</b>

Fuente: Elaboración propia

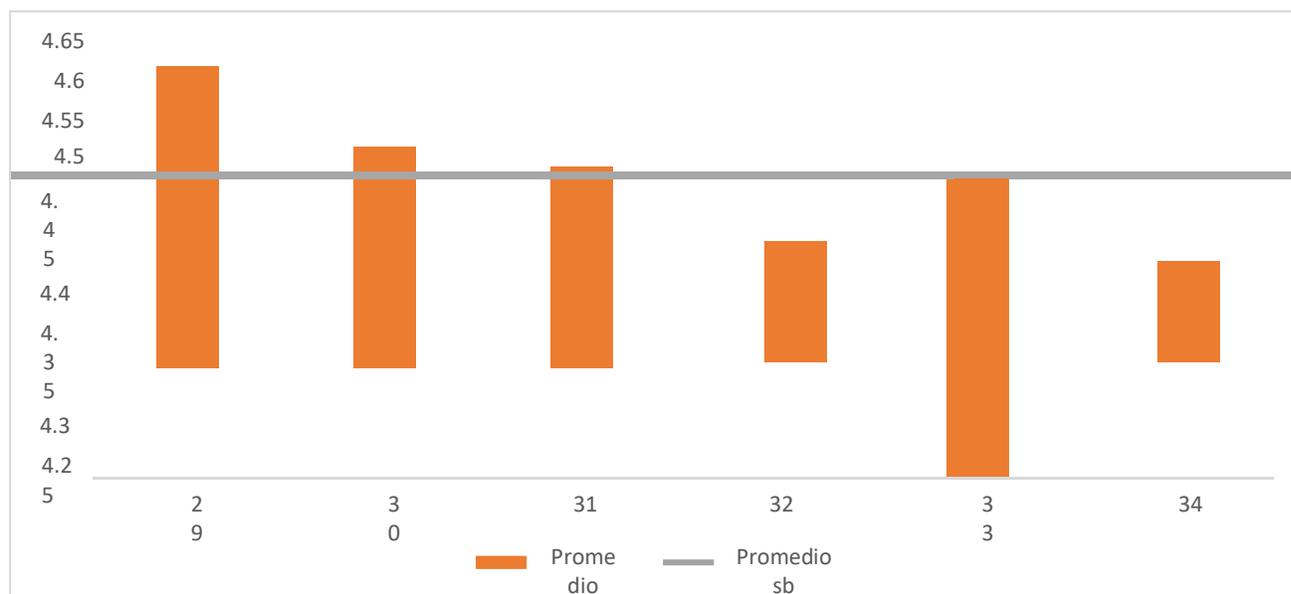


Figura 8. Tendencia de promedios subdimensión 5

Fuente: Elaboración propia

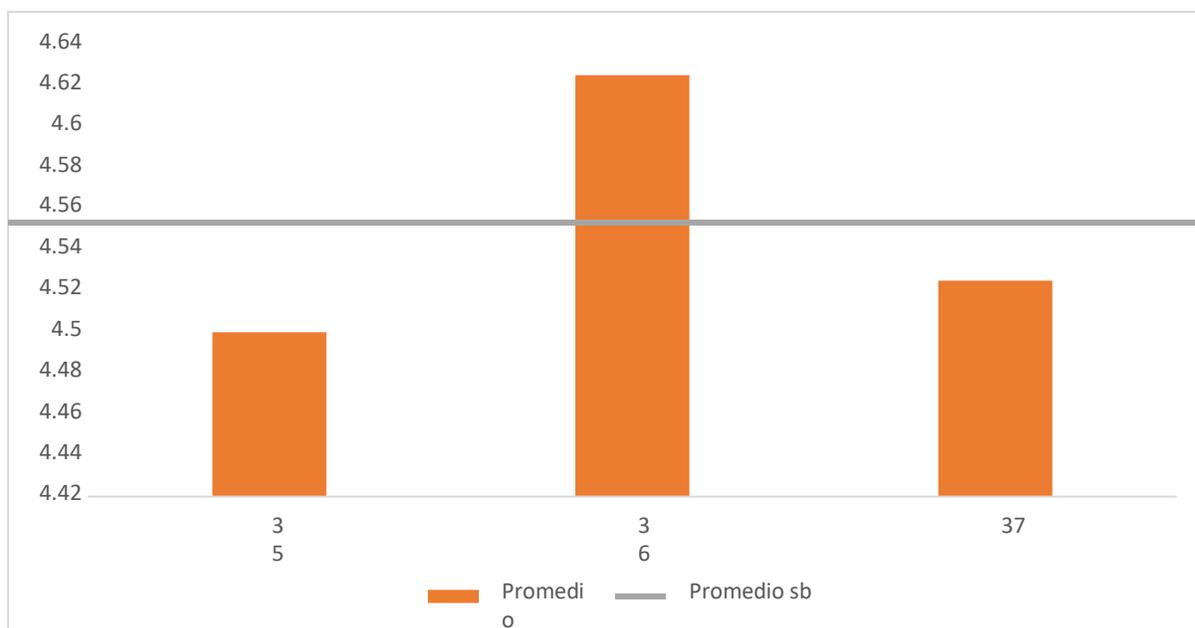
La tendencia de puntuaciones es alta teniendo en cuenta que la escala de medición es de uno como menor y cinco como mayor grado de aceptación y en este caso la mayoría se sitúa en el rango de 4.45 respecto a la Subdimensión correspondiente al enfoque basado en procesos.

Tabla 13

*Promedio de Subdimensión 6: Evaluación y mejora continua*

N° ítem	Ítems	Promedio
35	Ha implantado la evaluación del profesorado	4.5
36	Ha implantado la evaluación continua-formativa del centro	4.625
37	Ha motivado una dinámica de mejora continua	4.525
<b>PROMEDIO SUBDIMENSIONES</b>		<b>4.55</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9. Tendencia de promedios subdimensión 6*

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones de esta subdimensión se pueden ubicar en un promedio alto ya que la mayoría se sitúa en el rango de 4.5, en la Subdimensión correspondiente a la evaluación y mejora continua; el rango mayor es el referente a la implementación de la evaluación continua-formativa del centro, referentes al Ítem número 36.

Tabla 14

*Promedio de Subdimensión 6: Evaluación y mejora continua*

N° ítem	Ítems	Promedio
35	Ha implantado la evaluación del profesorado	4.5
36	Ha implantado la evaluación continua-formativa del centro	4.625
37	Ha motivado una dinámica de mejora continua	4.525
<b>PROMEDIO SUBDIMENSIONES</b>		<b>4.55</b>

Fuente: Elaboración propia

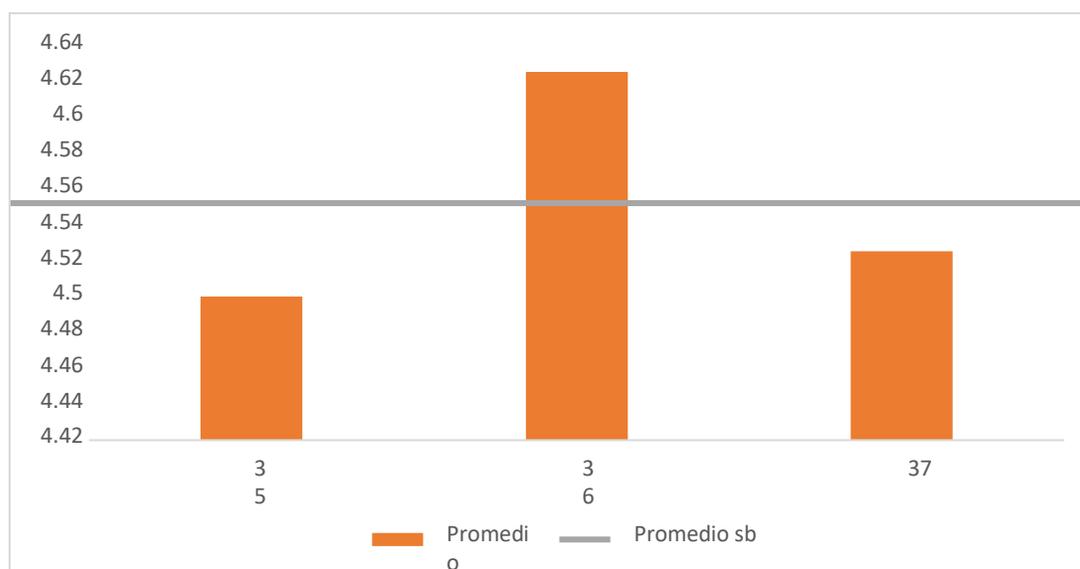


Figura 10. Tendencia de promedios subdimensión 6

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones de esta subdimensión se pueden ubicar en un promedio alto ya que la mayoría se sitúa en el rango de 4.5, en la Subdimensión correspondiente a la evaluación y mejora continua; el rango mayor es el referente a la implementación de la evaluación continua-formativa del centro, referentes al Ítem número 36.

Cuando se trata de mejora continua se refiere a la actualización y una aceptación en torno a la actualización de los procesos puede percibirse de forma positiva al obtener un promedio que se acerca mucho al puntaje más alto de evaluación.

Tabla 15

*Promedio de Subdimensiones 7, 8, 9 y 10*

N° ítem	Ítems	Promedio
38	La satisfacción de los beneficiarios (alumnado, familia, profesorado, etc.)	4.3
39	El uso del centro para conseguir lo resultados	4.375
40	La respuesta dada por el centro a las necesidades y expectativas de la sociedad	4.3
41	La consecución de los objetivos pretendidos por el centro	4.425
42	Los resultados escolares	4.375
43	La formación humana integral del alumnado	4.375
44	Son útiles y provechosos en la educación	4.7
45	Aportan más ventajas que inconvenientes a los centros educativos	4.55
46	Son eficaces porque consiguen la mejora pretendida de la escuela	4.4
47	Son eficientes porque utilizan de forma óptima los recursos para conseguir la mejora pretendida de institución	4.525
<b>PROMEDIO SUBDIMENSIÓN</b>		<b>4.43</b>

Fuente: Elaboración propia

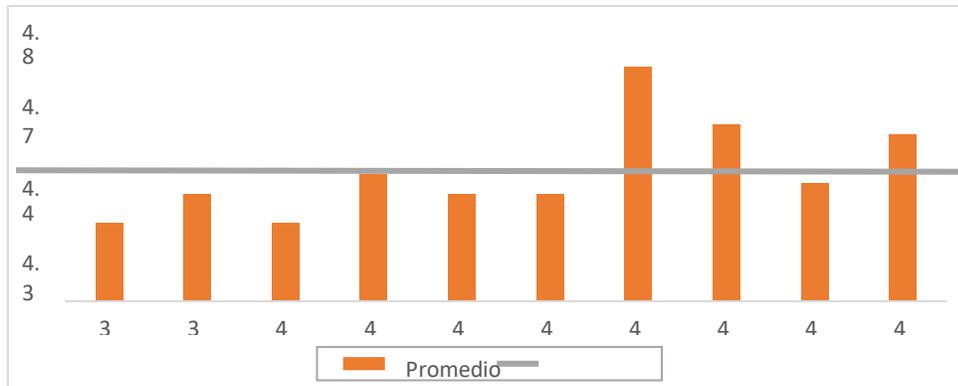


Figura 11. Tendencia de promedios subdimensiones 7, 8, 9 y 10

Fuente: Elaboración propia

La tendencia de puntuaciones es promedio medio ya que la mayoría se sitúa en el rango de 4.4, en la Subdimensión correspondiente a la eficacia, eficiencia y pertinencia del centro, satisfacción, resultados académicos en la formación integral, ventajas eficacia y eficiencia del SGC; el rango menor es el referente a la respuesta dada por el centro a las necesidades y expectativas de la sociedad, referentes al ítem número 40.

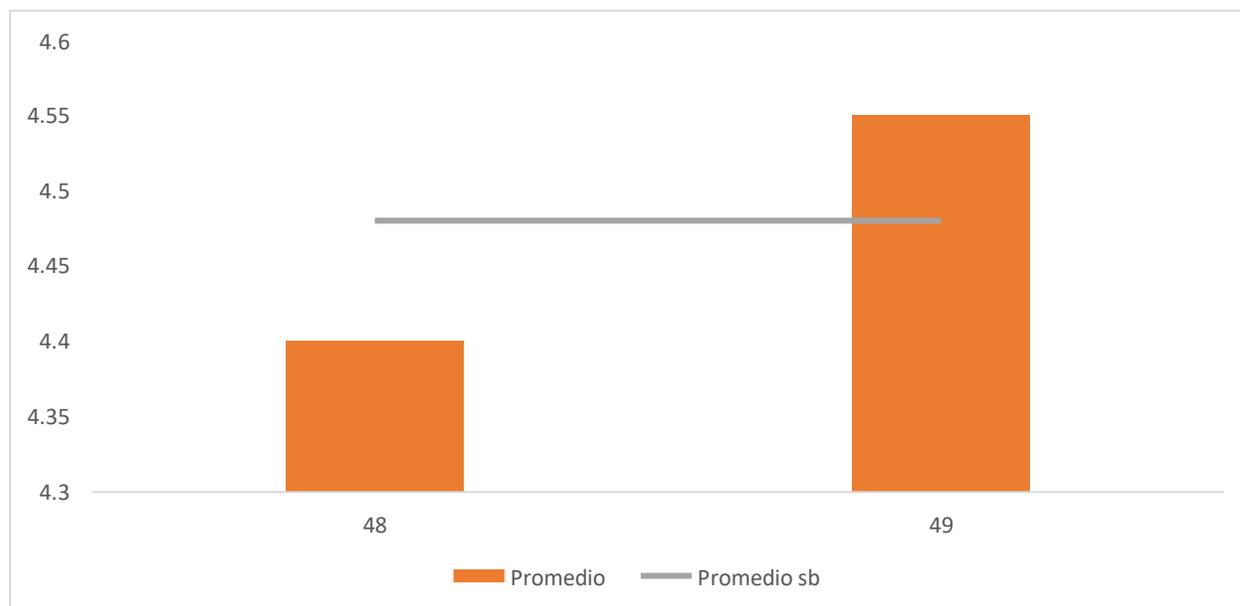
Se establece que las valoraciones el Sistema de Gestión de Calidad son útiles en la educación, dado su aporte respecto a las ventajas frente a los inconvenientes de los centros educativos. Asimismo, son eficientes porque utilizan de forma óptima los recursos para conseguir la mejora pretendida de institución, es decir, aportan más ventajas que inconvenientes a los centros educativos.

Tabla 16

*Promedio de Subdimensión 11: Imagen externa del centro*

No. ítem	Ítems	Promedio
48	Ha originado un reconocimiento público	4.4
49	Ha diferenciado de forma positiva nuestro centro de otros centros educativos	4.55
<b>PROMEDIO SUBDIMENSION</b>		<b>4.48</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 12. Tendencia de promedios subdimensiones 11*

Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja un promedio que se sitúa en el rango de 4.48, siendo este un promedio alto para la dimensión correspondiente a la imagen externa del centro; el rango menor es el referente al reconocimiento público, referentes al Ítem número 48.

Esta subdimensión constituye una parte muy importante en la satisfacción laboral y es reconocimiento externo y el prestigio de la institución, parte fundamental en la autorealización de los individuos al pertenecer a una institución reconocida. En este sentido la subdimensión tiene una aceptación alta.

#### 4.1.5 Comparativo de las subdimensiones.

De acuerdo al planteamiento anterior, los promedios de las subdimensiones son obtenidos a raíz de la sumatoria de cada uno de los puntajes que los 40 participantes asignaron a cada ítem, la cual es dividida entre la cantidad de participantes lo que refleja el promedio por ítem. El promedio por subdimensión es la suma del puntaje promedio de los ítems que integran la subdimensión divididos entre la cantidad de ítems de dicha subdimensión.

A continuación, se presenta la comparación de los datos obtenidos según las subdimensiones.

Tabla 17

*Promedios generales por subdimensiones y factores*

<b>Factores</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Promedio</b>
<b>Factor 1</b> Recursos participación, empowerment de la comunidad educativa y realización del servicio.	1. Recursos y participación de la comunidad educativa	<b>4.35</b>
	2. Realización del producto o servicio	<b>4.37</b>
<b>Factor 2.</b> Documentación, planificación, gestión por procesos, seguimiento, evaluación y mejora continua.	3. Sistema Documental	<b>4.54</b>
	4. Liderazgo y dirección (política, planificación y revisión de la dirección)	<b>4.5</b>
	5. Enfoque basado en procesos (gestión y Sistematización de los procesos)	<b>4.48</b>
	6. Evaluación y mejora continua	<b>4.55</b>

Factores	Subdimensiones	Promedio
<b>Factor 3. Resultado del centro y en los usuarios</b>	7. Eficacia, eficiencia y pertinencia del centro.	<b>4.43</b>
	8. Satisfacción	
	9. Resultados académicos y en la formación integral	
	10. Ventajas eficacia y eficiencia del SGC	
<b>Factor 4: Imagen externa del centro</b>	11. Imagen externa del centro	<b>4.48</b>

Fuente: Elaboración propia

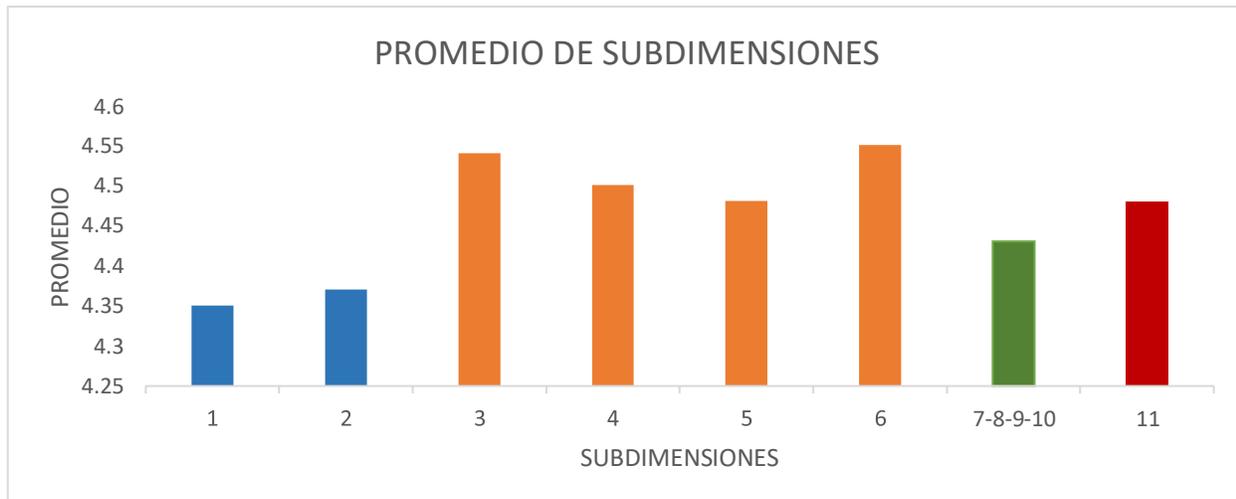


Figura 13. Tendencia de los rangos de subdimensiones

Fuente: Elaboración propia

Los promedios de las subdimensiones son altos, sin embargo, en la tendencia se pueden observar subdimensiones mejor puntuadas; las referentes al factor 1 (Recursos participación, empowerment de la comunidad educativa y realización del servicio) son las que rondan las puntuaciones menores y las subdimensiones del factor 2 (documentación, planificación, gestión por procesos, seguimiento, evaluación y mejora continua) ya que son las mejor puntuadas.

En comparación los rangos de las subdimensiones están puntuadas en rangos de 4.45/5 lo cual refleja una aceptación bastante alta en cuanto a la implementación del sistema de gestión de calidad dentro de la institución, cabe indicar que existen algunas subdimensiones que poseen un rango mínimamente menor, pero igualmente se mantiene la tendencia alta en aceptación.

#### **4.1.6 Interpretación de resultados del cuestionario de evaluación del sistema de gestión de calidad.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo al factor 1 Subdimensión 1 en el cual se obtuvo un promedio de 4.35, se hace referencia a los recursos y participación de la comunidad educativa; se infiere que ha propiciado una innovación tecnológica que probablemente repercute en los resultados obtenidos en el área docente, creando hábitos eficientes en el trabajo, formación continua del profesorado, dando lugar a nuevos proyectos formativos. Asimismo, se ha motivado al personal del centro para realizar bien el trabajo, es decir, es favorable para la formación del personal docente además de favorecer el trabajo en equipo.

Respecto al factor 1 Subdimensión 2 consistente en la Realización del Producto o Servicio correspondiente a los ítems del 12 al 18 en el cual se obtuvo un promedio de 4.37, este hace referencia a la probabilidad que el sistema de Gestión de Calidad mejora los servicios que presta la institución en la atención a la diversidad de alumnado, a la orientación educativa del profesional, al seguimiento y evaluación del alumno y a los procesos de enseñanza aprendizaje, por lo tanto, hay una adecuada información a las familias que son los usuarios que dan aceptación a la forma de trabajo de la institución.

Por otro lado, el Factor 2, Subdimensión 3, Sistema Documental, ítems 19, 20, 21, en el cual se obtuvo un promedio de 4.54, se infiere que muy probablemente los programas que se manejan tanto para el aula, el programa educativo en general y la documentación del centro han favorecido los procesos que se realizan a nivel administrativo y docente, siendo esto uno de los objetivos de los Sistemas de Gestión de Calidad que exista un estándar y no se permita la improvisación.

En el factor 2 Subdimensión 4, Liderazgo y dirección (Política Planificación y Revisión de la Dirección) ítems 22 al 28, se obtuvo un promedio de 4.50, lo cual permite deducir que el Sistema de Gestión de Calidad ha clarificado los objetivos, mejorando la planificación y favoreciendo un mejor trabajo de acuerdo al programa en el centro educativo, y ha facilitado que la toma de decisiones se base en hechos e información, y la comunicación interna, es decir que esto se puede ver en la asistencia de un buen liderazgo y un buen

equipo de trabajo de quienes dedican todo su esfuerzo para el logro de un fin común que es ofrecer un buen servicio de educación.

En lo que respecta al Factor 2, Subdimensión 5, Enfoque basado en procesos (Gestión y Sistematización de los Procesos) ítems 29 al 34, promedio 4.48, se infiere que la institución cuenta con una excelente sistematización de los procesos, distribución de roles y funciones de responsabilidades del personal, dando coherencia a la fase del proceso formativo desde la evaluación a la programación, permitiendo que las actividades educativas sean más claras y transparentes para los usuarios, es decir, que muy probablemente los procesos que designa las Normas de Gestión han contribuido al liderazgo y productividad, con un enfoque en el buen desarrollo de los procesos, y a la adaptabilidad de los colaboradores. En esta misma Subdimensión se pueden destacar puntos a potenciar como la coordinación entre ciclos y departamentos, y fomentar una mejor aplicación de la legislación ya establecida en el centro educativo.

Así mismo en el factor 2, Subdimensión 6, Evaluación y Mejora Continua de los ítems 35, 36, 37, del cual se obtuvo un promedio de 4.55, se destaca que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha implementado la evaluación continua del profesorado y de la formación del centro, así como motivar a una dinámica de mejora continua, se puede decir que las evaluaciones no son un medio negativo, sino que ayuda a generar una autocrítica tanto del docente como la institución misma, generando que se ponga énfasis en los aspectos de mejora y solventarlos a la mayor brevedad, ya que desde principio es objetivo de las Normas, erradicar errores en los procesos administrativos y del desempeño del docente.

En el factor 3, Subdimensión 7, 8, 9, 10, Eficacia, Eficiencia, y pertinencia del Centro; Satisfacción; Resultados Académicos en la Formación Integral; Ventajas Eficacia y Eficiencia del SGC de los ítems 38 al 47 se obtuvo un promedio de 4.43, se puede interpretar que el centro educativo en su mayoría es evaluado positivamente tanto por el sector docente y el personal administrativo, en lo que respecta a las ventajas que aporta el SGC al centro educativo, quienes utilizan de forma óptima los recursos.

Respecto al factor 4 que hace referencia a la subdimensión 11 correspondiente a los ítems 48 y 49 se refleja que la tendencia a una aceptación alta se mantiene, indicando que uno de los factores importantes en torno a la satisfacción como lo es la autorealización y el reconocimiento externo como una institución de prestigio está a favor de los colaboradores,

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Sistema de Gestión de Calidad se puede inferir que los docentes y el personal administrativo del Colegio San Francisco de Asís del Departamento de Sonsonate al estar integrados a la norma ISO 9001-2015 ha favorecido a la formación continua de los docentes, además que su aplicación demanda la proporción de los recursos tecnológicos requeridos para impartir educación. Por otro lado, el sistema documental ha favorecido la sistematización de todos los procesos internos de la institución, generando que todos trabajen de acuerdo al programa educativo y los objetivos del colegio, aumentando la comunicación interna de la institución, motivando a la dinámica de la mejora continua, dando mayor prestigio tanto a la institución como al personal que labora dentro de la misma.

Así mismo la norma respecto algunos puntos que se encuentran en el puntaje allí mejoran la eficacia del centro ya que posibilitan una gestión superior de los recursos humanos y materiales, además de la acción tutorial ofrecida a los alumnos y padres de familia, al aumentar la participación de la toma de decisiones con la dirección por parte de alumnos, profesores y padres de familia.

En conclusión, este cuestionario contiene puntajes globales que en su mayoría indican una aceptación alta del sistema de gestión de calidad que se implementa en el centro; todas las subdimensiones están puntuadas sobre el cuatro siendo la nota máxima cinco y la mínima uno, lo cual se considera como una ponderación alta para todas las responsabilidades añadidas que implica la adaptación a un sistema de gestión de calidad. De esa manera se puede considerar que los colaboradores que participaron en el cuestionario de gestión de calidad están conformes en alto grado con la implementación del mismo y consideran que ha traído beneficios para la institución y la forma de realizar el trabajo en el rubro educativo.

## 4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE WESS DE MOSS

El análisis del cuestionario de clima laboral Wess de Moss se divide en tres dimensiones, en 10 sub escalas; para un análisis completo se verificarán cada una de estas, el cual está comprendido por 90 ítems, cada uno de ellos debiendo ser respondidos con “SI” o “NO”.

Este cuestionario brinda un perfil sobre el clima y satisfacción laboral desde la perspectiva de cada uno de los colaboradores, por lo tanto, se presentan los perfiles individuales de los resultados y el resultado general.

### 4.2.1 División de las dimensiones y subescalas por ítems

Tabla 18

*Ítems, dimensiones y subescalas*

<b>Dimensión</b>	<b>Subescala</b>	<b>Ítems</b>
<b>Relaciones</b>	1. Implicación	1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71, 81,
	2. Cohesión	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82.
	3. Apoyo	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83,
<b>Autorrealización</b>	4. Autonomía	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84
	5. Organización	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85
	6. Presión	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86
<b>Estabilidad– cambio</b>	7. Claridad	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87
	8. Control	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88
	9. Innovación	9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79, 89
	10. Comodidad	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las sub escalas cuentan con 9 ítems, a cada uno de ellos si son respondidos con un “SI”, a esto se le otorga un punto, teniendo en cuenta que por cada sub escala la mayor puntuación es nueve; se presenta una tabla de percentiles correspondientes a cada puntaje directo por subescala.

Tabla 19

*Baremos nacionales por subescalas según percentiles por subescalas y categorías*

D	I M	C O	A P	A U	O R	P R	CL	C N	IN	C F	P D	CATEGOR IA
9	8 2	8 7	8 2	9 1	8 8	9 7	—	8 6	- —	8 3	9	Excelente
8	7 6	8 0	7 6	8 4	8 1	8 8	95	7 8	96	7 6	8	Buena
7	7 1	7 2	7 0	7 7	7 3	7 9	85	7 0	88	6 9	7	Tiende a Buena
6	6 5	6 4	6 4	7 1	6 6	6 9	76	6 2	80	6 2	6	Promedio
5	5 9	5 7	5 8	6 4	5 9	6 0	66	5 4	73	5 5	5	Promedio
4	5 3	4 9	5 2	5 7	5 1	5 1	56	4 6	65	4 8	4	Mala
3	4 8	4 1	4 6	5 0	4 4	4 1	47	3 8	58	4 1	3	Deficitaria
2	4 2	3 4	4 0	4 3	3 6	3 2	37	3 0	50	3 4	2	Deficitaria
1	3 6	2 6	3 4	3 6	2 9	2 3	27	2 1	43	2 7	1	Deficitaria
0	3 0	1 8	2 8	2 9	2 1	1 3	18	1 3	35	2 0	0	Deficitaria

*Nota:* Baremos nacionales por subescalas, percentiles por puntaje directo según subescalas y categorías asignadas

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones por dimensión son obtenidas de la sumatoria de cada sub escala correspondiente a la dimensión y dividida entre el número de sub escalas.

Tabla 20

*Categorías asignadas por dimensiones*

PUNTAJ E	RELACI ON	AUTORREALI Z.	ESTAB/CAMBI O	CATEGORIA
70 a 80	25 a +	24 a +	25 a +	Excelente
65	21 a 24	19 a 23	20 a 24	Buena
56 a 60	16 a 20	15 a 18	16 a 19	Tiende a Buena
41 a 55	11 a 15	10 a 14	14 a 15	Promedio
31 a 40	6 a 10	5 a 9	7 a 13	Mala
0 a 30	0 a 5	0 a 4	0 a 6	Deficitaria

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos se presentan de forma individual, junto con un análisis gráfico de las tendencias en los resultados, y el resultado general se obtiene realizando un promedio de respuestas según la tendencia.

#### 4.2.2 Resultados individuales de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS

El sujeto 1, tiene 6 años trabajando para la institución, cuenta con 35 años de edad y presenta un perfil que indica un nivel alto en la sub escala de la implicación con la institución y la sub escala menos puntuada es la que hace referencia al apoyo. El resto de sub escalas rondan un puntaje de cinco y seis donde el puntaje máximo es nueve. En cuanto a las dimensiones la menos calificada es la que se refiere a las relaciones, sin embargo, se define como promedio y la mejor calificada es la que se refiere a la estabilidad al cambio que se define como buena.

<b>Edad</b>	35 años
<b>Tiempo laborado en la empresa</b>	6 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	14	Promedio
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	1		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	7	18	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	5	22	Buena
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	6		

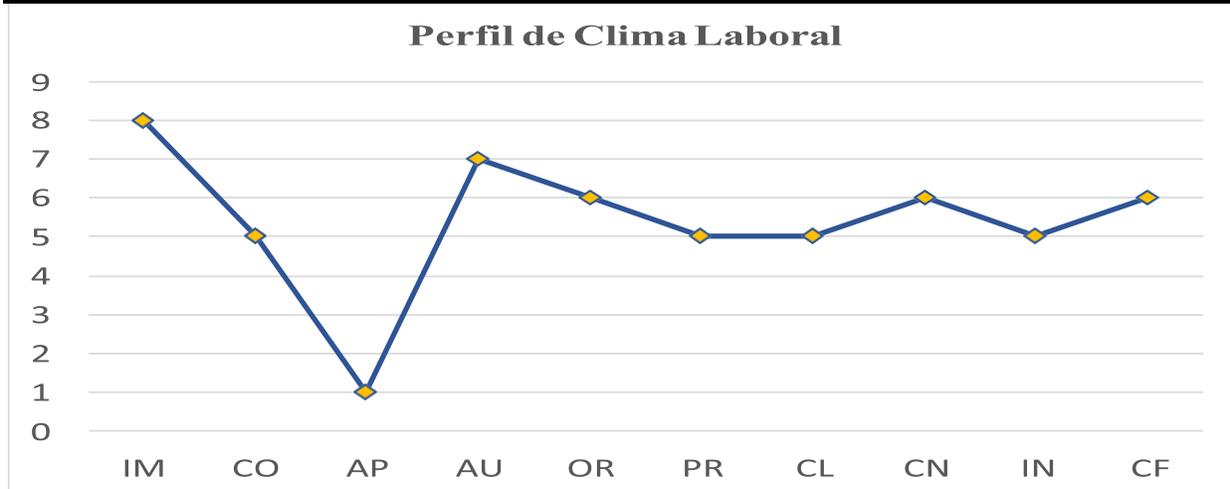


Ilustración 1. Resultado Sujeto 1 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El sujeto 2, manifiesta en su respuesta que tiene 5 años trabajando en la institución, significa que el sistema de gestión de calidad ISO 9001 ya estaba implementado, las puntuaciones en las sub escalas presentan con un puntaje menor la que hace referencia a la presión; por otro lado, las que relejan mayor puntuación calificadas con siete puntos de nueve son las referentes a la autonomía y la claridad. En cuanto a las dimensiones las que tienen mayor puntaje es la dimensión de estabilidad al cambio calificada como buena y la de relaciones y auto realización se definen como “tiende a buena”.

<b>Edad</b>	32 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	5 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	18	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	23	Buena
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		

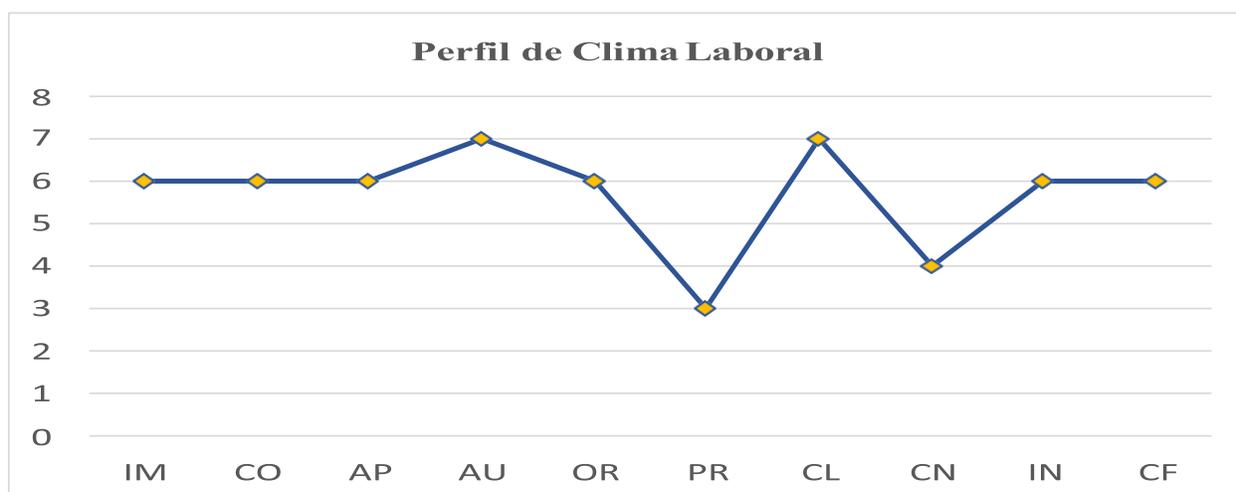
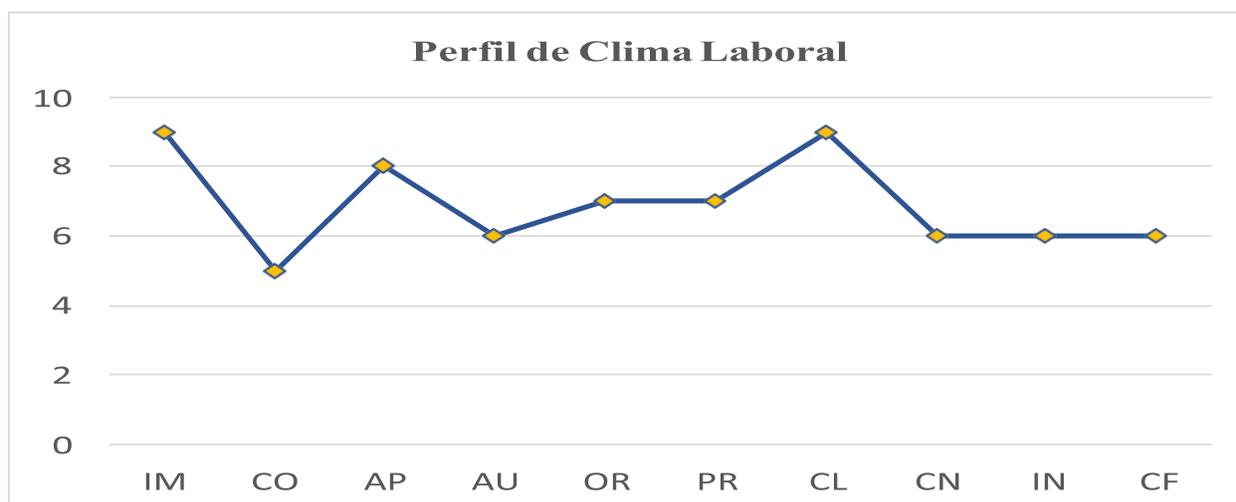


Ilustración 2. Resultado Sujeto 2 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del tercer sujeto respecto al cuestionario reflejan de forma general una aceptación positiva en todas las dimensiones; dentro de las mejores puntuadas son las que hacen referencia a la implicación y a la claridad de los procesos, ya que obtuvieron una puntuación de nueve y la que refleja menor puntuación es la que hace referencia a la cohesión cuyo resultado fue cinco. Respecto al tiempo del sujeto dentro de la institución, se puede decir que fue integrada al sistema de gestión de calidad cuando ya estaba establecido.

<b>Edad</b>	27 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	4 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	22	Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	8		
Autorrealización	AUTONOMIA	AU	6	20	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	27	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		

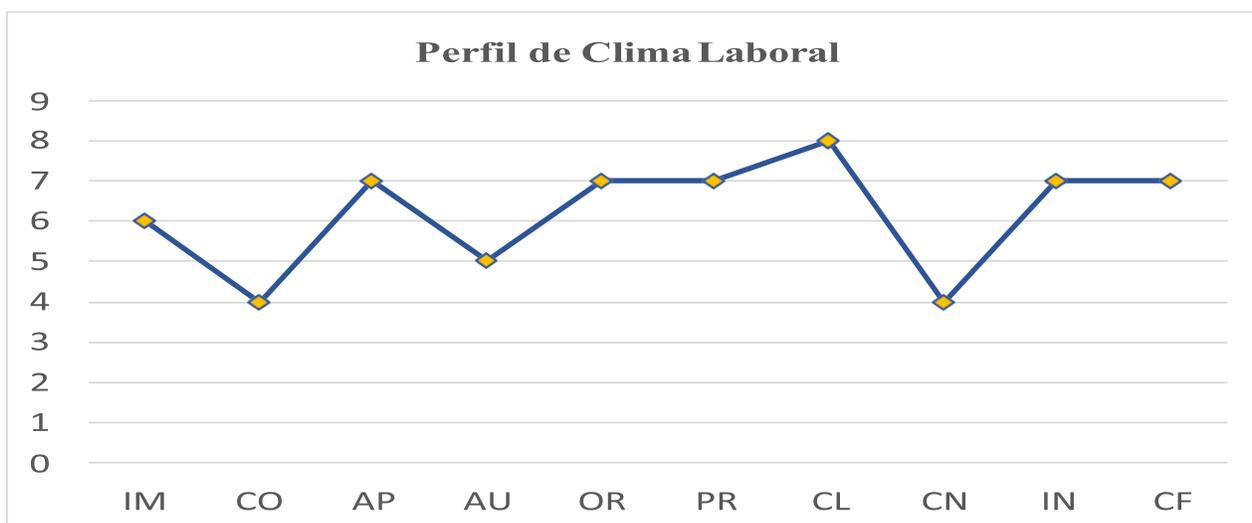


*Ilustración 3.* Resultado Sujeto 3 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del sujeto 4, reflejan una tendencia aceptable, sin embargo, dos sub escalas fueron calificadas con cuatro puntos de nueve, una de ellas involucra la cohesión y la otra es la que hace referencia al control. Además, la sub escala que tiene mayor puntaje según este sujeto es la referente a la claridad de los sujetos. Cabe añadir que es uno de los perfiles en el cual una dimensión; en este caso la relacionada a la estabilidad y cambio está bajo la categoría de excelente.

<b>Edad</b>	25 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	5 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
<b>Relaciones</b>	IMPLICACION	IM	6	17	Tiende a Buena
	COHESION	CO	4		
	APOYO	AP	7		
<b>autorrealización</b>	AUTONOMIA	AU	5	19	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	7		
<b>Estabilidad Cambio</b>	CLARIDAD	CL	8	26	Excelente
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	7		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 4.*

Resultado Sujeto 4 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El sujeto 5, manifiesta según los resultados una dimensión categorizada como mala, dentro de ella se encuentran las cuatro sub escalas que se componen con bajas puntuaciones, pero la menor es la referida a la comodidad ya que solo se le asignaron dos puntos, lo que hace referencia a que no está de acuerdo con las preguntas relacionadas a la comodidad. Además, otra sub escala que obtuvo una puntuación muy baja es la que hace referencia al apoyo.

<b>Edad</b>	46 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	7 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	13	Promedio
	COHESION	CO	4		
	APOYO	AP	2		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	7	17	Tiende a Buena
	ORGANIZACION	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	4	13	Mala
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	4		
	COMODIDAD	CF	2		

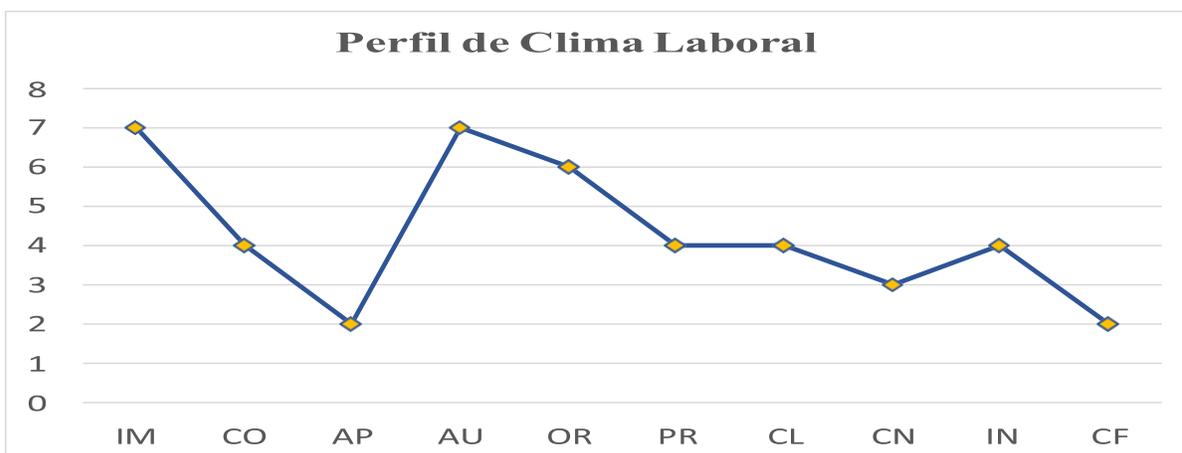
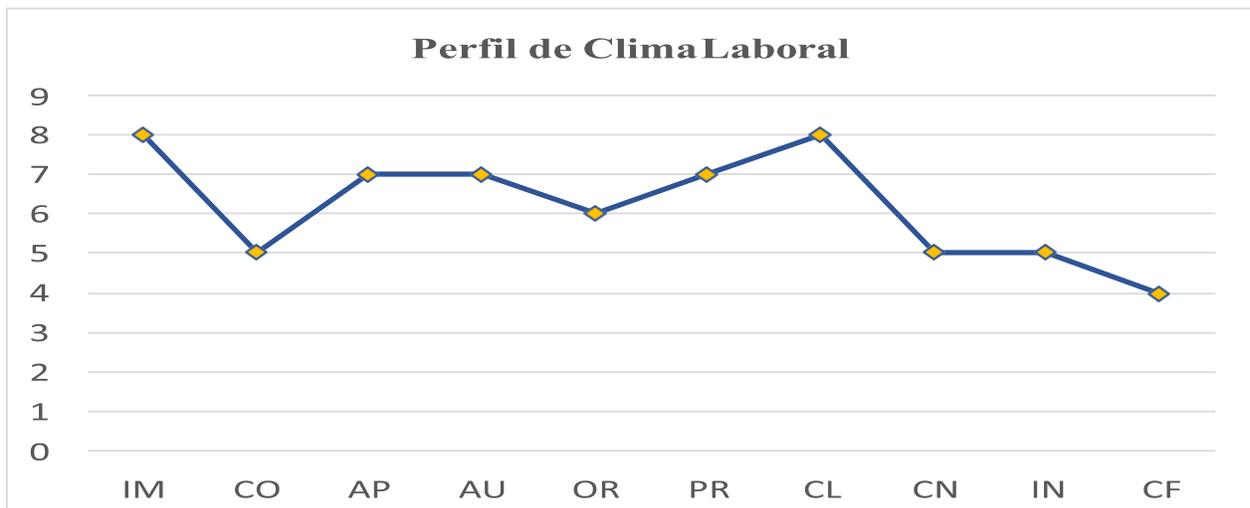


Ilustración 5. Resultado Sujeto 5 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 6, evaluado, de 33 años de edad, lleva 10 años laborando en la institución, quien obtuvo puntajes altos en claridad e implicación ocho puntos respectivamente, lo que puede indicar que personalmente se esfuerza en realizar bien su labor acorde a lo que la norma le exige, lo cual lo coloca en una categoría con una tendencia a buena, apoyo y autonomía puntaje de siete cada uno, los cuales obteniendo valores bajos en presión siete, comodidad con cuatro y cohesión con cinco, probablemente estos puntajes reflejan la percepción del sujeto, de una labor individual.

<b>Edad</b>	33 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	10 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	7		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	7	20	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	8	22	Buena
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	4		

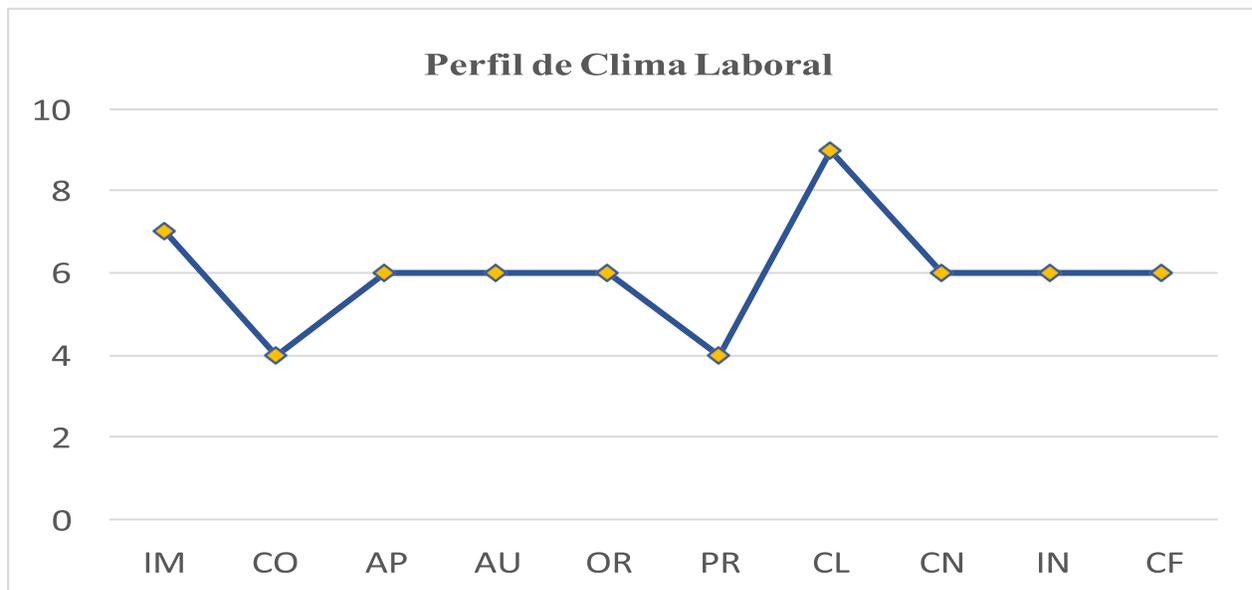


*Ilustración 6.* Resultado Sujeto 6 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 7, tiene 47 años de edad, de los cuales lleva seis años en la institución y según la evaluación ha obtenido puntajes altos en implicación siete, en claridad nueve. Se destaca la presión con un puntaje de cuatro, en el resto de subdimensiones obtuvo un puntaje de seis y en la subdimensión de Cohesión obtuvo cuatro.

<b>Edad</b>	47 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	6 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoria
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	17	Tiende a Buena
	COHESION	CO	4		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	27	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		



*Ilustración 7.* Resultado Sujeto 7 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 8, obtuvo en la mayoría de las sub escalas un puntaje promedio de seis puntos, colocándolo en una categoría de ‘tiende a buena’ las mayores puntuaciones fueron e la sub escala de implicación y claridad con 8 y 9 puntos respectivamente.

<b>Edad</b>	25 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	3 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	19	Tiende a Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	28	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	7		

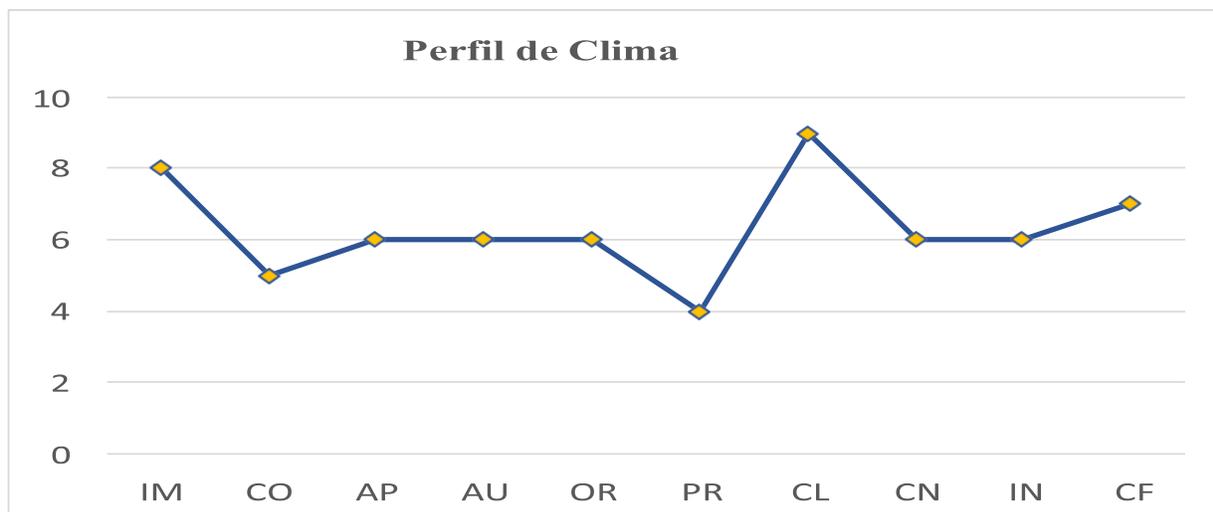


Ilustración 8. Resultado Sujeto 8 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 9, de 38 años de edad posee 10 años de laborar en el colegio, obtuvo puntajes en su mayoría altos, entre seis y nueve puntos en cada una de las dimensiones, sin embargo, resalta la subescala de Comodidad con cuatro, éste último como único puntaje bajo, por lo tanto, se ubica entre categorías de “Excelente” y “Buena”.

<b>Edad</b>	38 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	10 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	26	Excelente
	COHESION	CO	9		
	APOYO	AP	9		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	24	Buena
	CONTROL	CN	7		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	4		

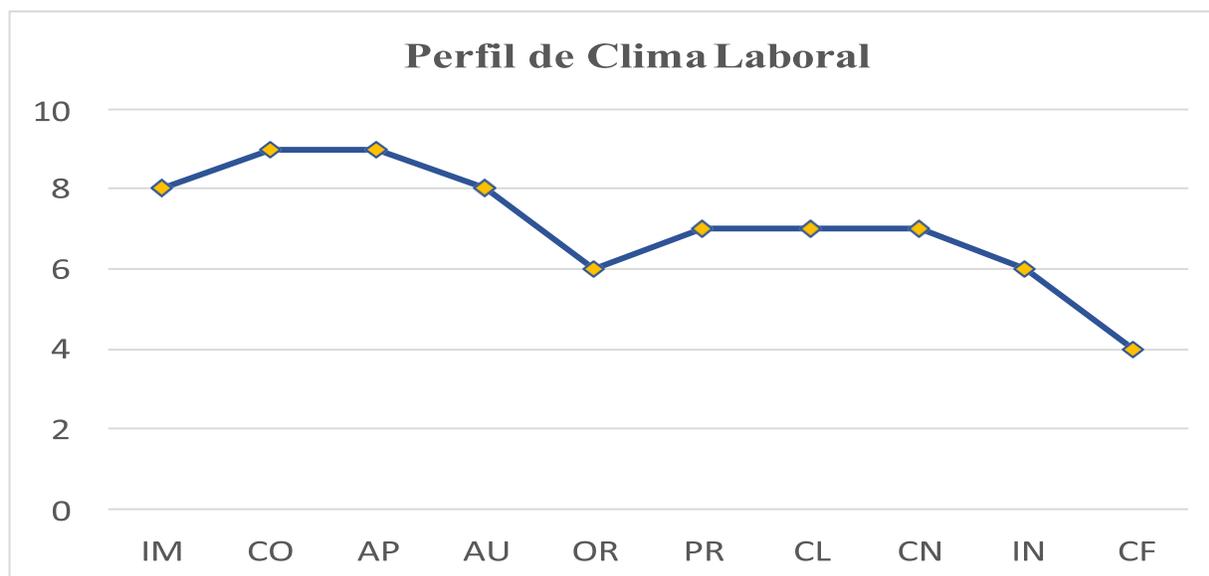
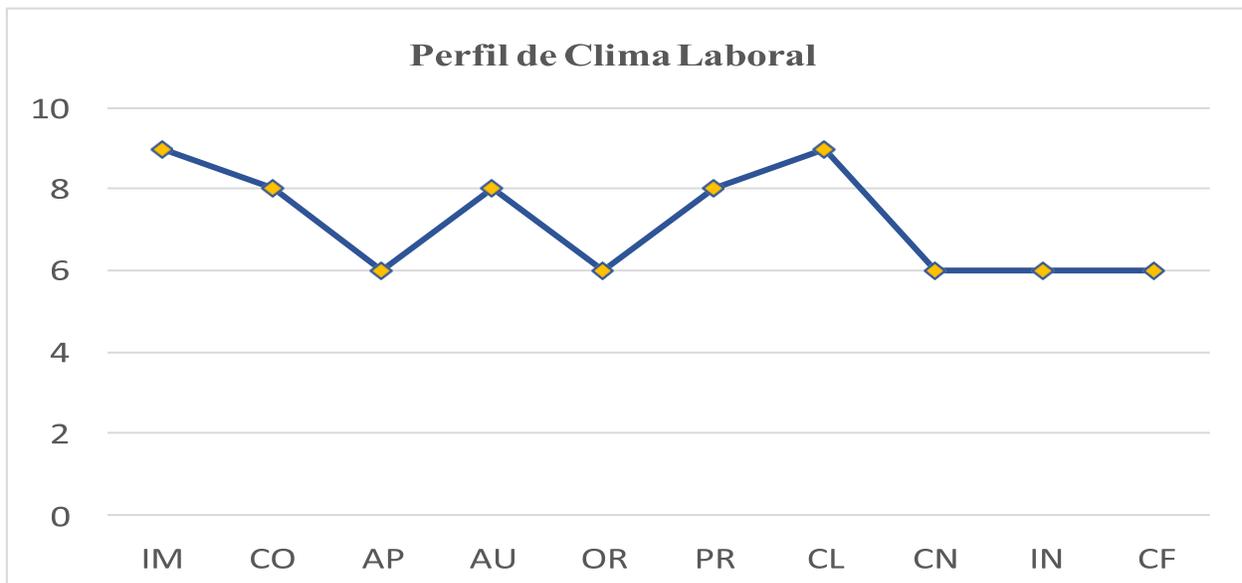


Ilustración 9. Resultado Sujeto 9 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 10, de 26 años de edad posee 3 años de laborar en la institución, la mayor parte de las sub escalas tienen un promedio de seis puntos, sin embargo, este sujeto puntuó de forma “buena o excelente” las sub escalas de: Implicación, cohesión, Autonomía, Presión y Claridad.

<b>Edad</b>	26 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	3 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	23	Buena
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	22	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	8		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	27	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		

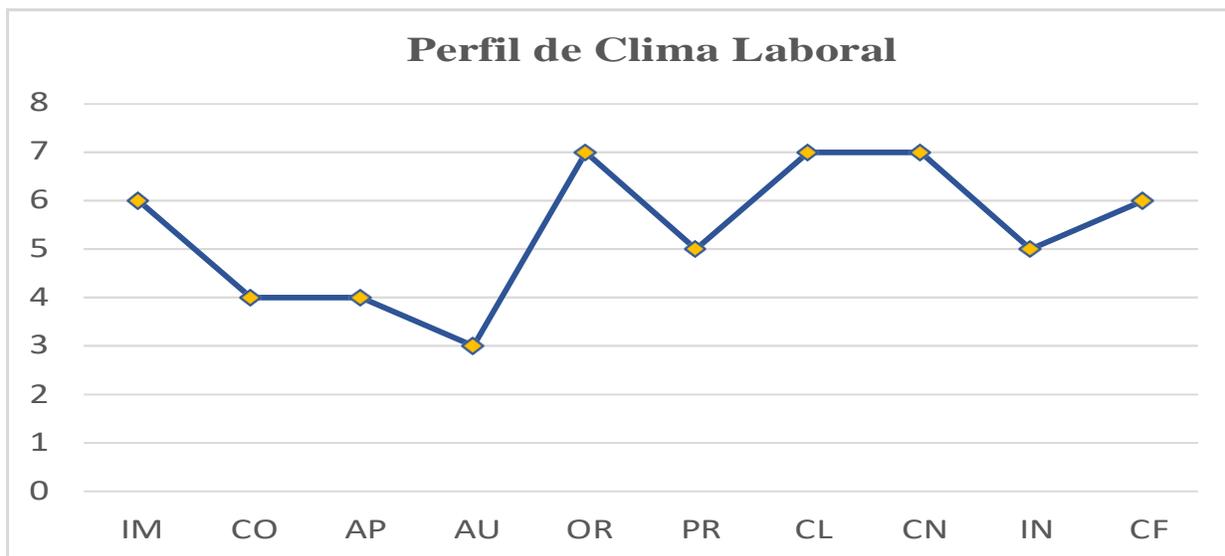


*Ilustración 10.* Resultado Sujeto 10 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 11, de 49 años de edad, con 27 años trabajando en la institución, de acuerdo a las subdimensiones evaluadas en los valores superiores se encuentran organización, Claridad y control con siete, en la subdimensión de Presión con cinco puntos, luego en valores inferiores se encuentran Innovación con cinco puntos, Cohesión y Apoyo con cuatro puntos, y siguiendo con el puntaje más bajo se encuentra la subdimensión de Autonomía con un puntaje de tres.

<b>Edad</b>	49 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	27 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	14	Promedio
	COHESION	CO	4		
	APOYO	AP	4		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	3	15	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	25	Excelente
	CONTROL	CN	7		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	6		

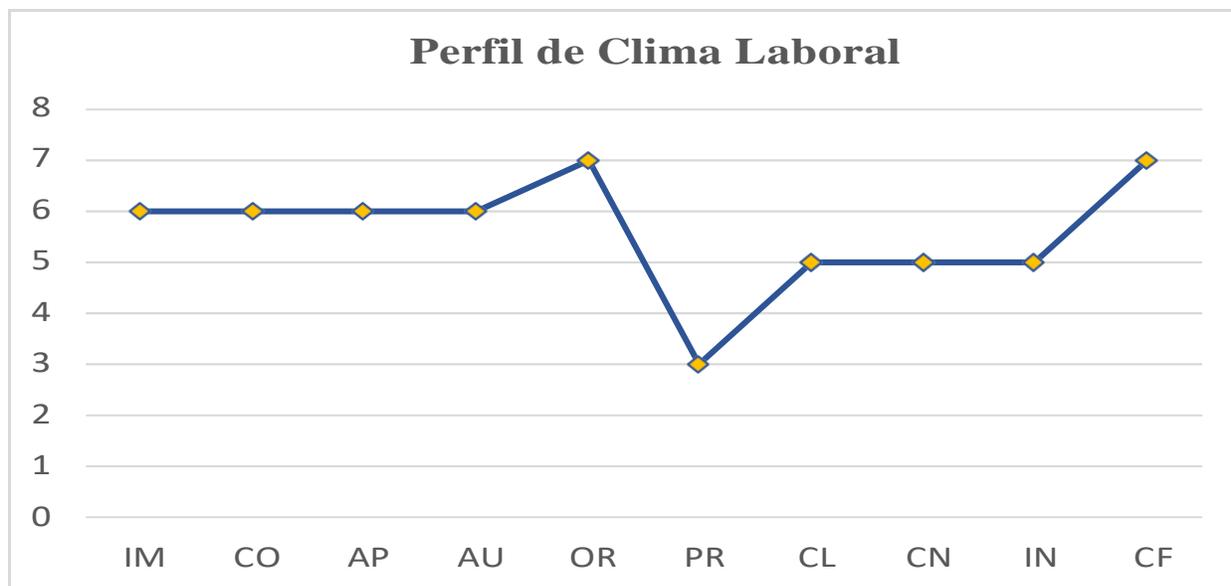


*Ilustración 11.* Resultado Sujeto 11 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Respecto al sujeto 12, de 28 años de edad posee 3 años laborando en la institución, este sujeto calificó con puntajes bajos varias de las sub escalas, en su mayoría rondan los 5 y 6 puntos. La sub escala con menor puntuación es la referente a la presión con 3 puntos.

<b>Edad</b>	28 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	3 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	18	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	5	22	Buena
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	7		

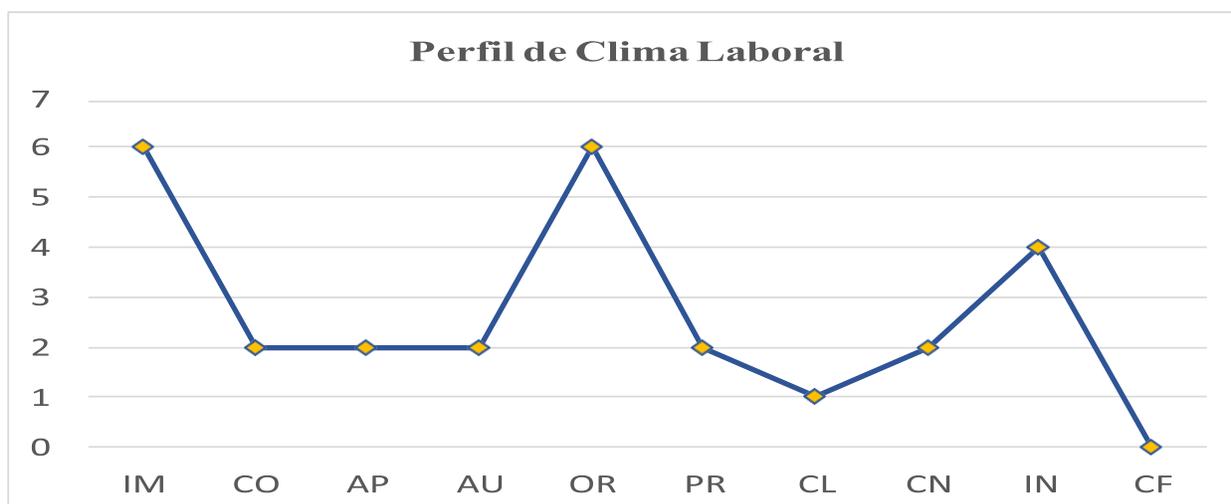


*Ilustración 12.* Resultado Sujeto 12 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 13, de 36 años de edad, posee 13 años de laborar en el Colegio, de acuerdo a la evaluación, los puntajes obtenidos de las subdimensiones se encuentran Implicación y Organización de seis puntos, Innovación con cuatro puntos, Presión con dos puntos, las siguientes subdimensiones que tienen valoraciones bajas categorizadas como malas, Cohesión, Apoyo, Autonomía, y Control con un puntaje de dos, luego las otras subdimensiones Claridad con un punto, Comodidad con cero.

<b>Edad</b>	36 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	13 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	10	Mala
	COHESION	CO	2		
	APOYO	AP	2		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	2	10	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	2		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	1	7	Mala
	CONTROL	CN	2		
	INNOVACION	IN	4		
	COMODIDAD	CF	0		

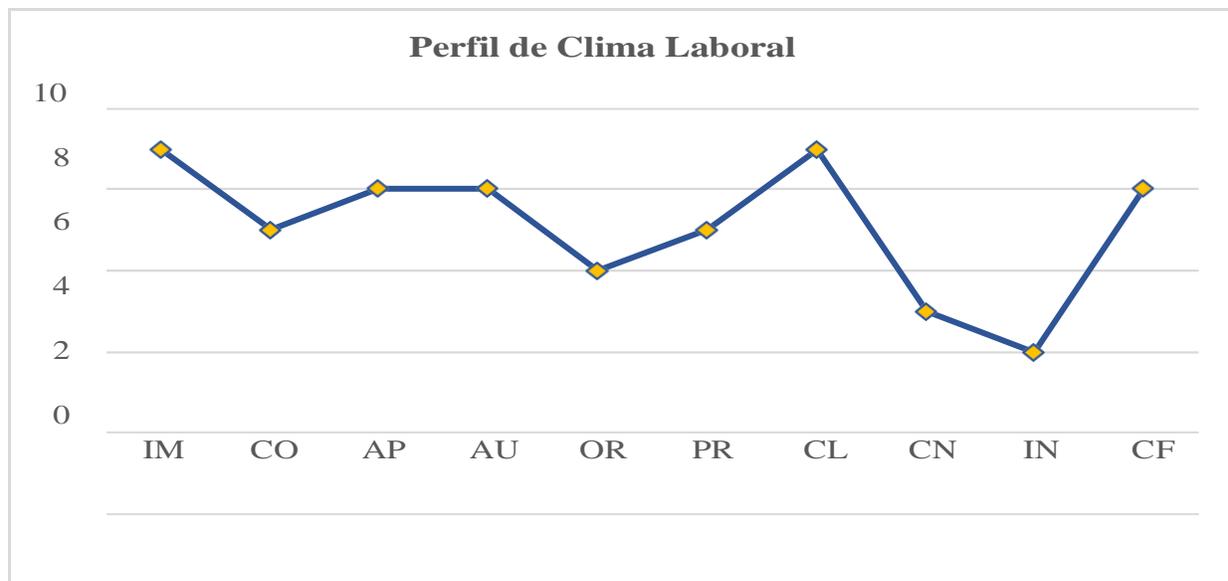


*Ilustración 13.* Resultado Sujeto 13 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 14 tiene 30 años de edad, las sub escalas con mayores puntajes son las referentes a Implicación y Claridad, las puntuaciones de este sujeto ubican el clima laboral en una categoría “buena o excelente” según las tres dimensiones.

<b>Edad</b>	30 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	0.5 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	24	Buena
	COHESION	CO	7		
	APOYO	AP	8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	26	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	4		
	COMODIDAD	CF	8		



*Ilustración 14.* Resultado Sujeto 14 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

En el caso del Sujeto 15, tiene 60 años de edad, veinte de ellos laborando para el Colegio; los puntajes que de cada sub escala se mantienen en su mayoría arriba de seis puntos, obteniendo un puntaje de nueve en varias de estas como la Implicación, el apoyo y la claridad. Por lo que arroja una categoría de excelente en dos de sus dimensiones y categoría de buena en la dimensión de Autorrealización.

<b>Edad</b>	60 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	20 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	26	Excelente
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	9		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	8		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	28	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	7		

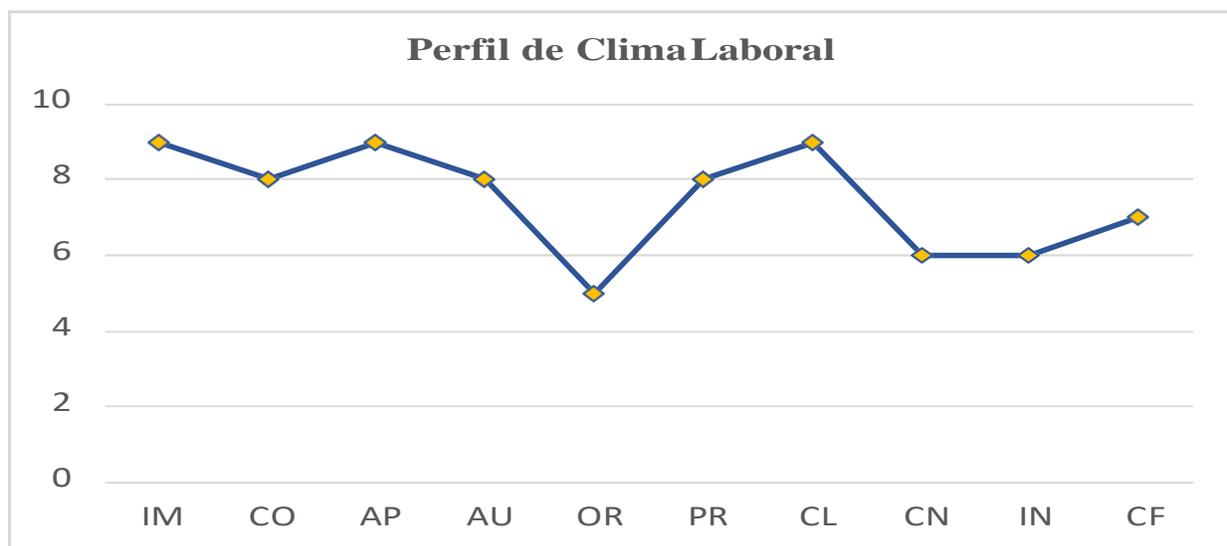


Ilustración 15. Resultado Sujeto 15 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Referente al sujeto 16, tiene 53 años de edad, lleva 9 años laborando en la institución, según la evaluación los puntajes que obtuvo en las subdimensiones en el caso de la Claridad y la Implicación obtuvieron nueve puntos, la Cohesión con ocho puntos, la Innovación tuvo siete puntos, la subdimensión de Presión tres puntos, luego las subdimensiones de categoría baja se encuentran Apoyo con cinco, la Comodidad con cinco y Control un punto.

<b>Edad</b>	53 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	9 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	21	Buena
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	5		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	22	Buena
	CONTROL	CN	1		
	INNOVACION	IN	7		
	COMODIDAD	CF	5		

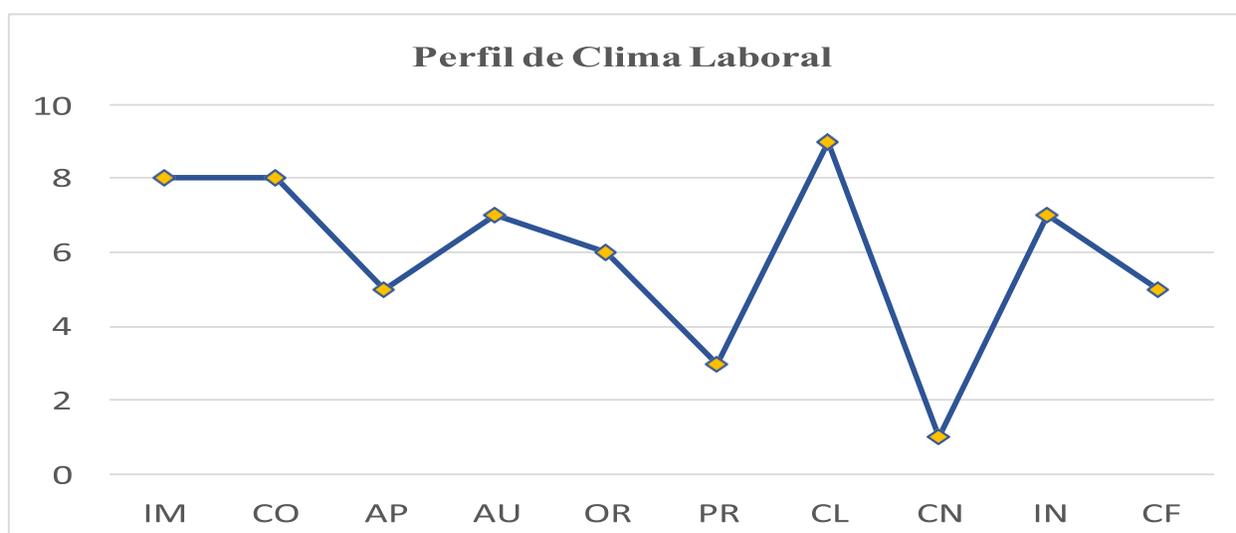
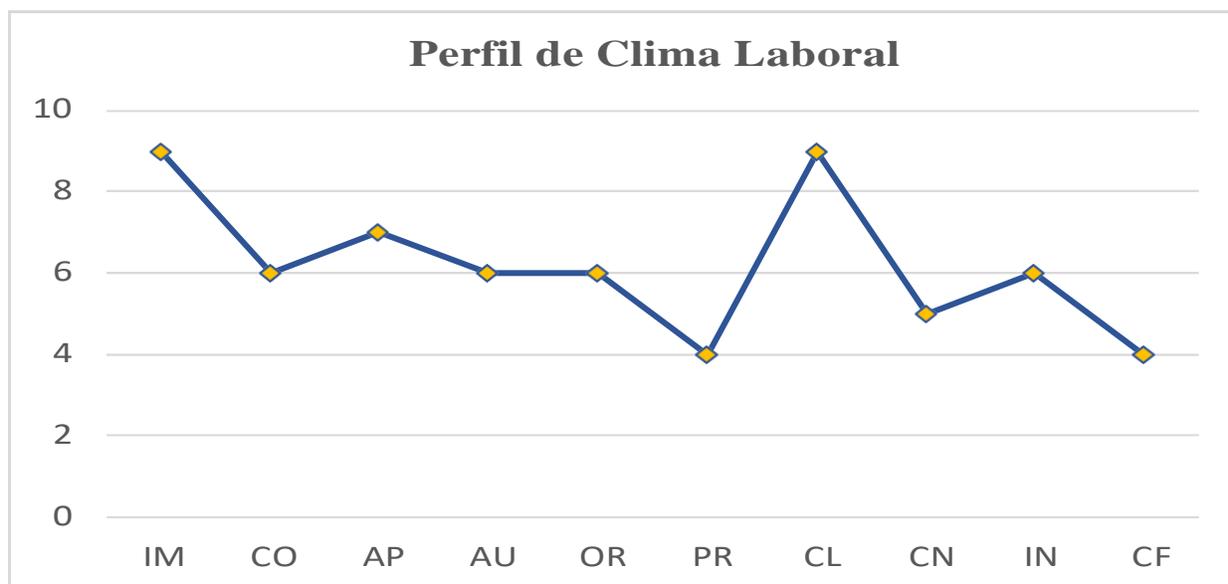


Ilustración 16. Resultado Sujeto 16 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado número 17, obtuvo un puntaje alto en las subescalas de implicación y cohesión, ambas con nueve puntos y su puntaje menor fue en comodidad; pudiendo tener cierta relación con el tiempo de laborar pues son 22 años de trabajo persona que formó parte de la implementación del sistema de gestión de calidad.

<b>Edad</b>	48 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	22 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	22	Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	24	Buena
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	4		



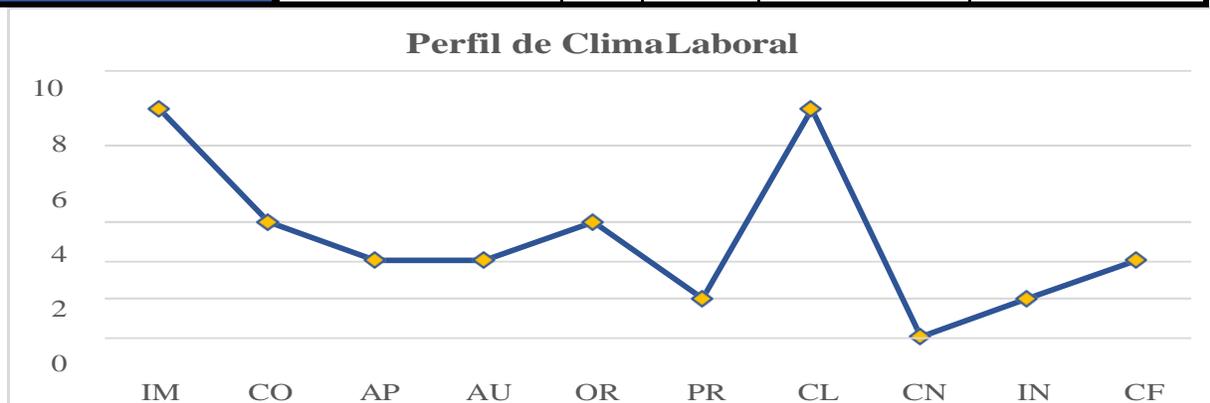
*Ilustración 17.* Resultado Sujeto 17 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 18, tiene 26 años de edad, lleva un año siendo empleado de la institución; los puntajes en las dimensiones evaluadas fueron Implicación y Claridad con nueve, esas dentro de las categorías que tienden a buena, así como Cohesión y Organización obtuvieron seis, siguiendo con Presión con cuatro, y las siguientes subdimensiones fueron Apoyo, Autonomía y Comodidad con cinco, Innovación con cuatro, y Control con tres.

<b>Edad</b>	26 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	1 año

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	5		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	5	15	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	21	Buena
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	4		
	COMODIDAD	CF	5		

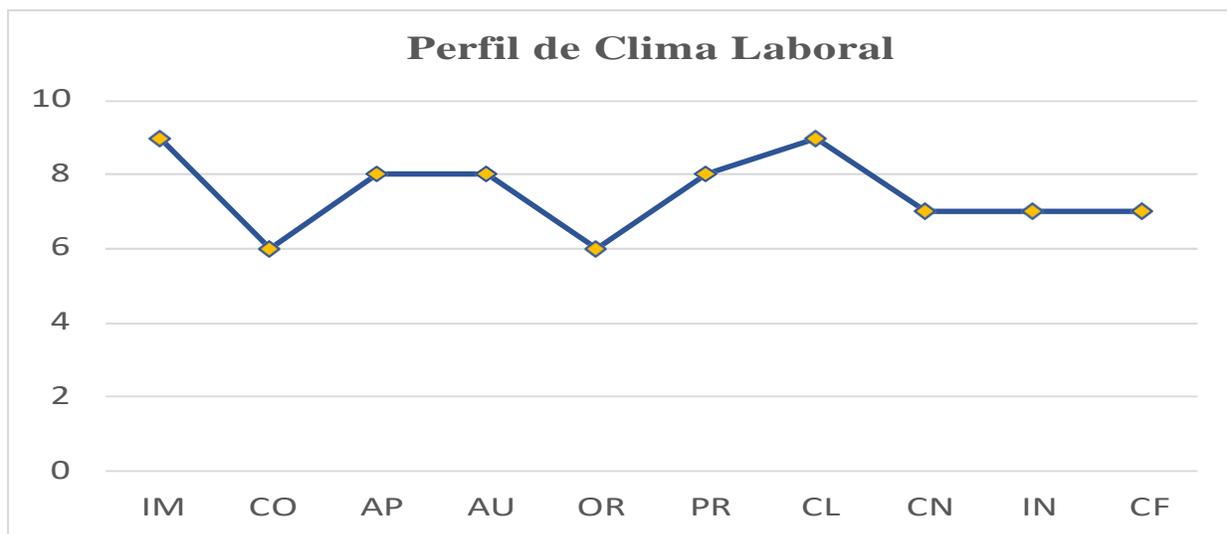


*Ilustración 18.* Resultado Sujeto18 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 19, tiene 36 años de edad, dos de ellos laborando para la institución, de acuerdo a las subdimensiones evaluadas los puntajes superiores fueron Implicación y Claridad con nueve puntos, Apoyo, Autonomía y Presión con ocho puntos, siguiendo con Control, Innovación y Comodidad con siete puntos. Los puntajes bajos fueron en las subdimensiones, Cohesión y Organización con seis.

<b>Edad</b>	36 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	2 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	23	Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	22	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	8		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	30	Excelente
	CONTROL	CN	7		
	INNOVACION	IN	7		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 19.* Resultado Sujeto 19 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 20, tiene 50 años de edad, de ellos 17 laborando en la institución. Las puntuaciones son bastante variadas oscilan desde puntuaciones bajas de dos puntos y altas de nueve puntos en lo que respecta las dimensiones de Relaciones y Autorrealización, sin embargo, se posiciona entre las categorías con “Tendencia a Buena”, mientras que en la dimensión Estabilidad de Cambio en una categoría “Excelente”.

<b>Edad</b>	49 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	27 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	4		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	2		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	8	26	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	7		

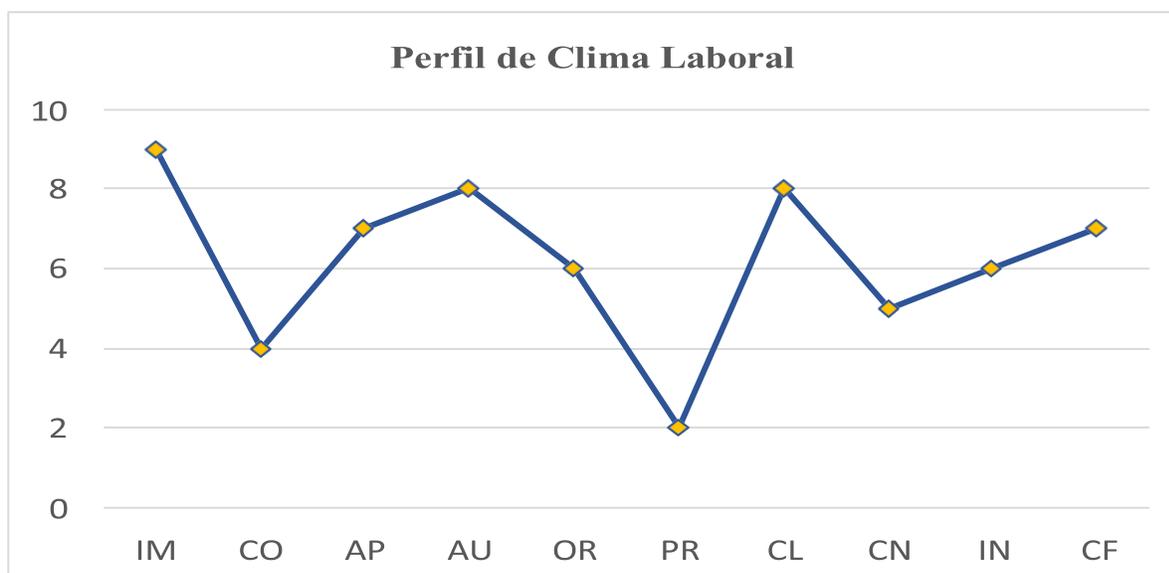
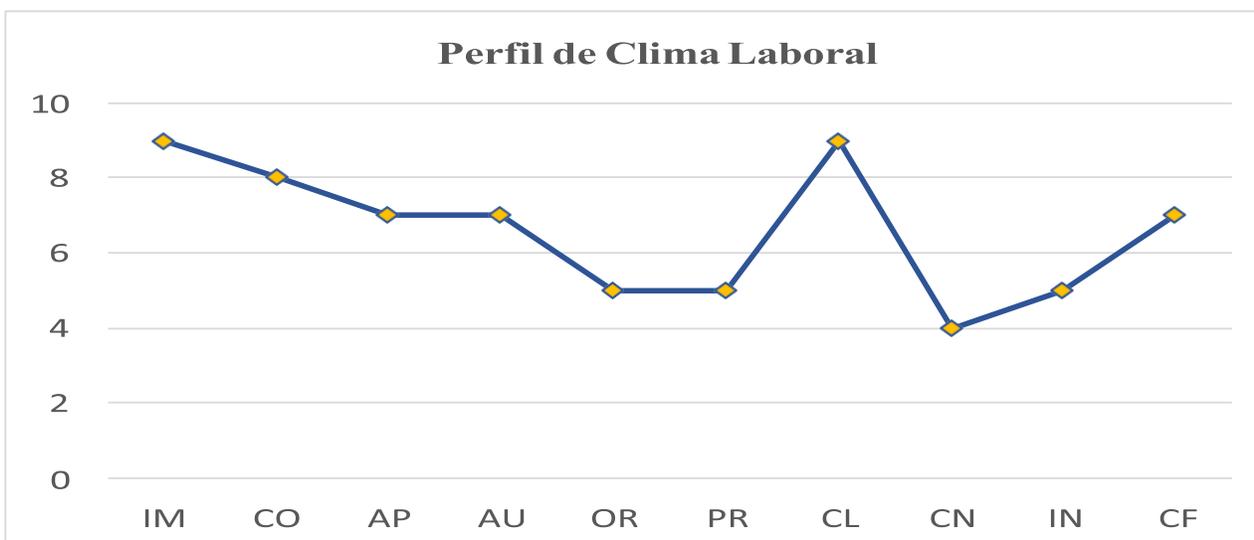


Ilustración 20. Resultado Sujeto 20 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 21, de 74 años de edad, tiene 14 años de laborar para la institución, según las dimensiones evaluadas los puntajes obtenidos han sido diversos en cada una de las subescalas, puntajes entre cuatro puntos y nueve puntos, siendo la subescala de control la que ha obtenido el menor puntaje, asignándole categorías diferentes a cada una de las dimensiones, “Buena”, “Tiende a Buena”, “Excelente”.

<b>Edad</b>	74 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	14 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	24	Buena
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	17	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	25	Excelente
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 21.* Resultado Sujeto 21 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 22, tiene 28 años de edad, de ellos tiene tres laborando en la empresa; de acuerdo al puntaje de las subdimensiones evaluadas obtuvo Autonomía e Innovación con ocho, claridad y Comodidad con siete, en la subdimensión Presión tuvo tres, y de acuerdo a las puntuaciones bajas la Cohesión y la Organización tuvieron cinco.

Edad	<b>28 años</b>
Tiempo Laborado en la empresa	<b>3 años</b>

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	17	Tiende a Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	25	Excelente
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	7		

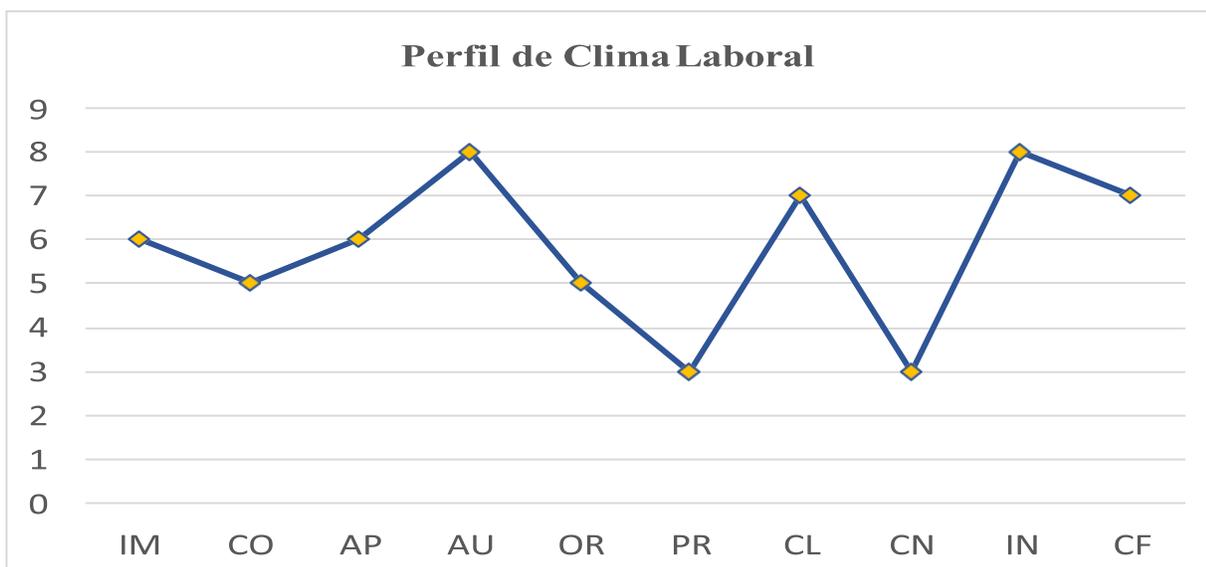
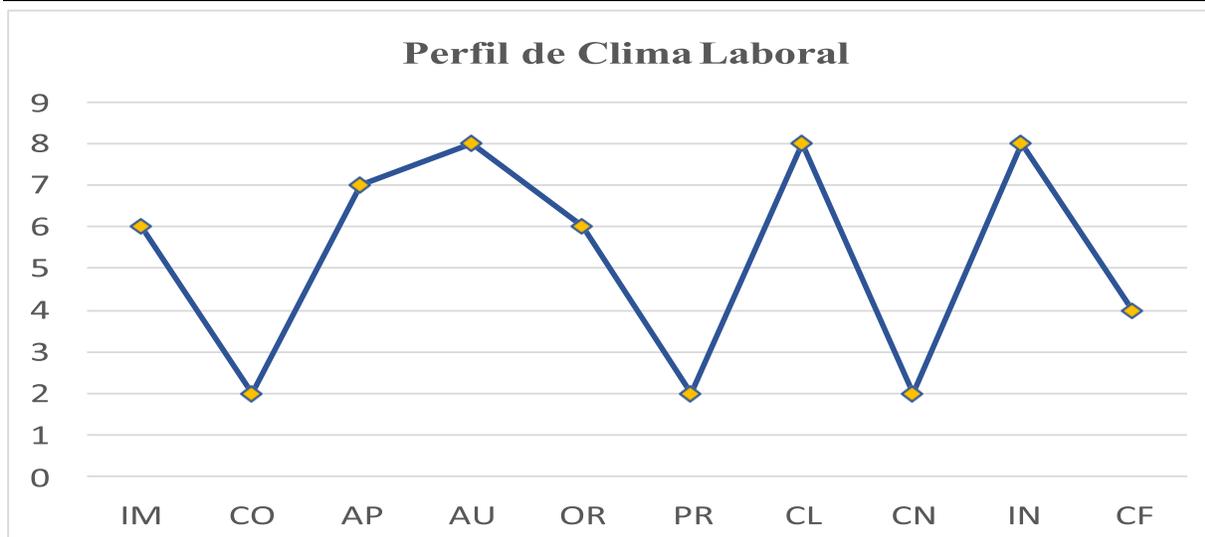


Ilustración 22. Resultado Sujeto 22 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 23, tiene 34 años de edad, 10 años de laborar para la institución, de acuerdo a los puntajes recibidos en las subescalas Autonomía y Claridad, Innovación y Apoyo, han sido puntajes altos, mientras que el resto ha obtenido puntajes bajos, resaltando la subescala de Presión con dos puntos, obteniendo categorías de “Promedio”, “Tiende a Buena”, “Buena” para las diferentes dimensiones.

<b>Edad</b>	34 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	10 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	15	Promedio
	COHESION	CO	2		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	2		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	8	22	Buena
	CONTROL	CN	2		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	4		

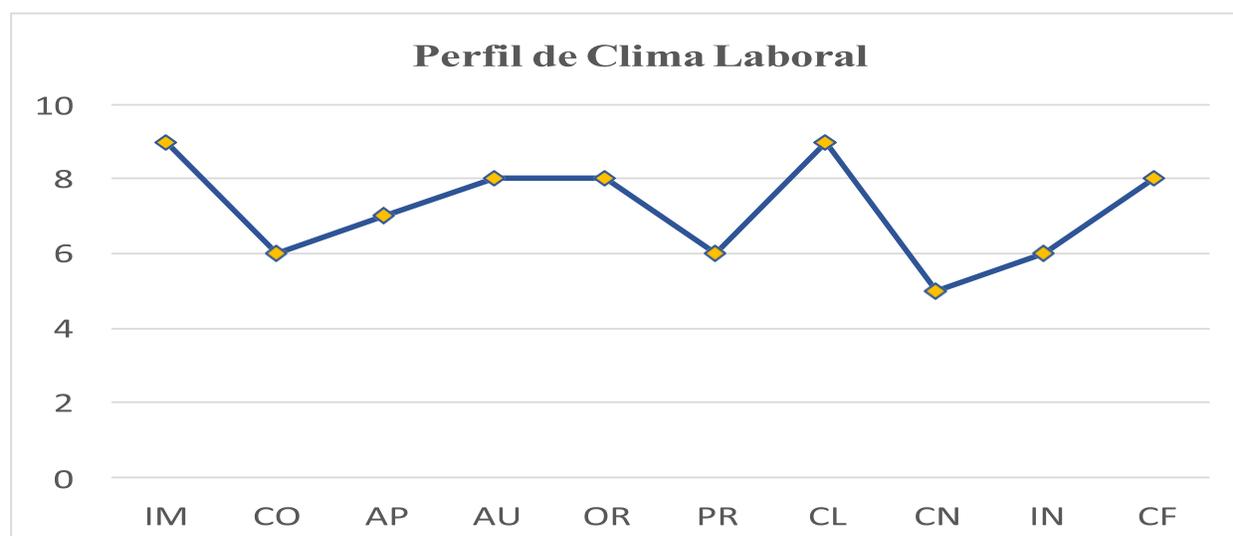


*Ilustración 23.* Resultado Sujeto 23 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El Sujeto 24, tiene 26 años de edad, de los cuales seis laborando en la institución, de acuerdo a los puntajes obtenidos en las diferentes dimensiones están catalogadas entre las categorías de “Buena” y “Excelente”. Destacando que la sub escala menos puntuada es la correspondiente a Control que obtuvo cinco puntos.

<b>Edad</b>	26 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	6 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	22	Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	7		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	8	22	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	8		
	PRESION	PR	6		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	28	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	8		



*Ilustración 24.* Resultado Sujeto 24 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto 25, con 34 años de edad, lleva 8 años laborando en la institución, de acuerdo a la evaluación obtuvo los siguientes resultados: Implicación, Apoyo, Autonomía, y Claridad con ocho puntos, ubicándolo en una categoría como Buena, al igual que la subescala de Cohesión tuvo siete puntos; la subdimensión Presión cinco puntos, la Innovación y la Comodidad cada uno con seis, y el puntaje más bajo subdimensión Control con un puntaje de cuatro, puntuando en una categoría calificada como Buena.

<b>Edad</b>	34 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	8 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	23	Buena
	COHESION	CO	7		
	APOYO	AP	8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	19	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	8	24	Buena
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		

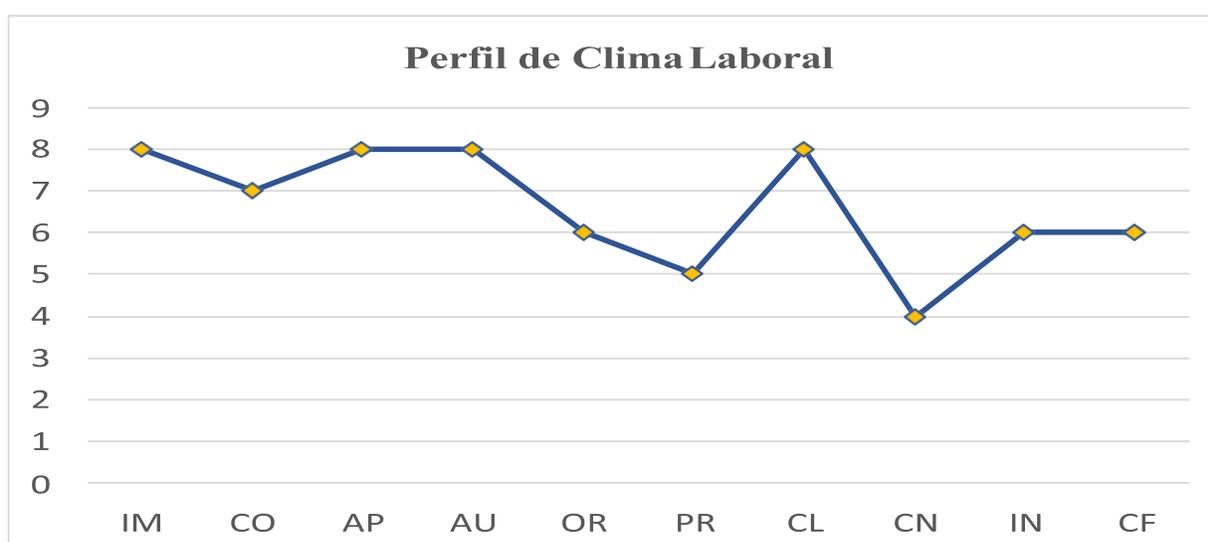


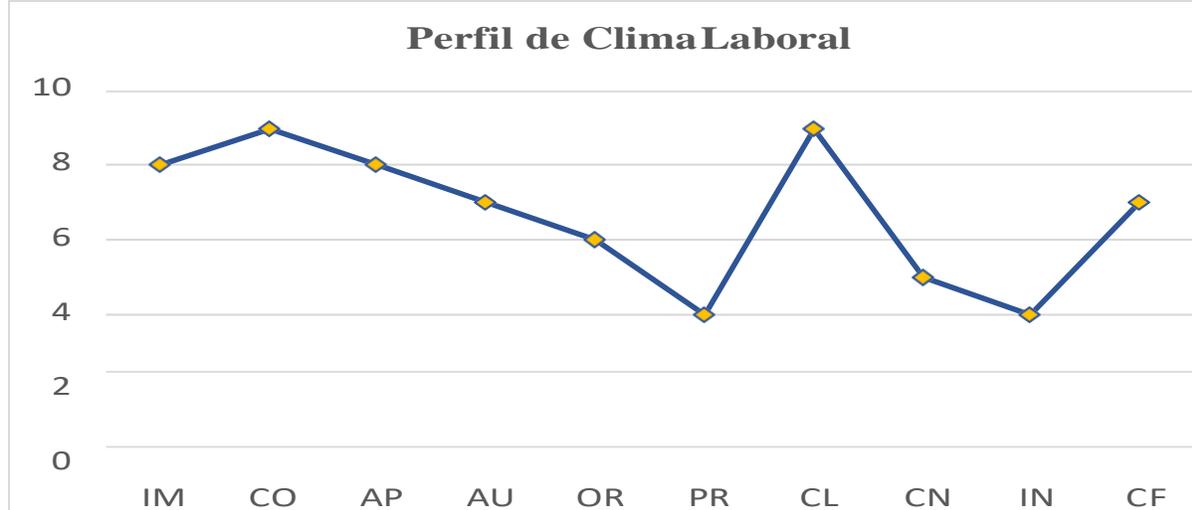
Ilustración 25. Resultado Sujeto 25 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El sujeto número 26, tiene 25 años de edad, siete meses laborando en la empresa, según los datos conseguidos de las subdimensiones Cohesión y claridad obtuvo nueve puntos, seguido de Implicación y Apoyo cada uno con ocho, Autonomía y Comodidad cada uno con siete puntos, ubicándolo en una categoría Excelente, la subdimensión Presión con cuatro puntos, y las subdimensiones con puntajes bajos fueron Control e Innovación cada uno con cinco, ubicándolo el puntaje entre las categorías Excelente y tendencia a Buena.

<b>Edad</b>	25 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	7 meses

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	25	Excelente
	COHESION	CO	9		
	APOYO	AP	8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	17	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	25	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	4		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 26.* Resultado Sujeto 26 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: elaboración propia

El Sujeto 27, cuenta con 33 años de edad, posee un año de laborar en el centro educativo de acuerdo a las calificaciones obtenidas en las subdimensiones Implicación, Apoyo, Autonomía, y Claridad cada una respectivamente con ocho puntos, Innovación y Comodidad cada una con siete, y la subdimensión Presión con cinco; por otra parte, los puntajes bajos fueron en las subdimensión Control cinco, y la Cohesión cuatro ubicándola en una categoría Excelente.

<b>Edad</b>	33 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	1 año

Dimension	Sub Escala	Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM 8	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO 4		
	APOYO	AP 8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU 8	19	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR 6		
	PRESION	PR 5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL 8	27	Excelente
	CONTROL	CN 5		
	INNOVACION	IN 7		
	COMODIDAD	CF 7		

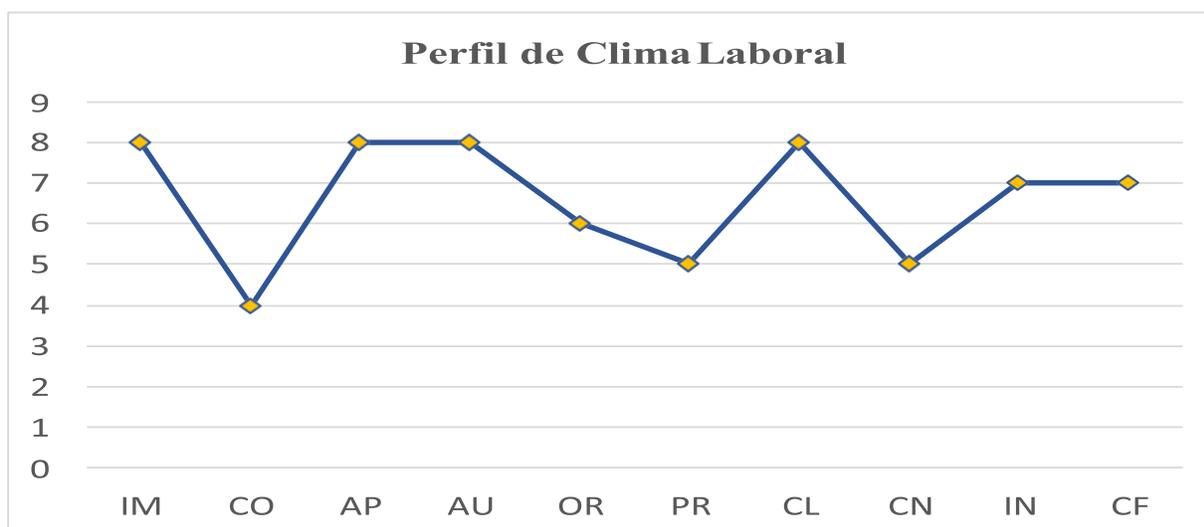


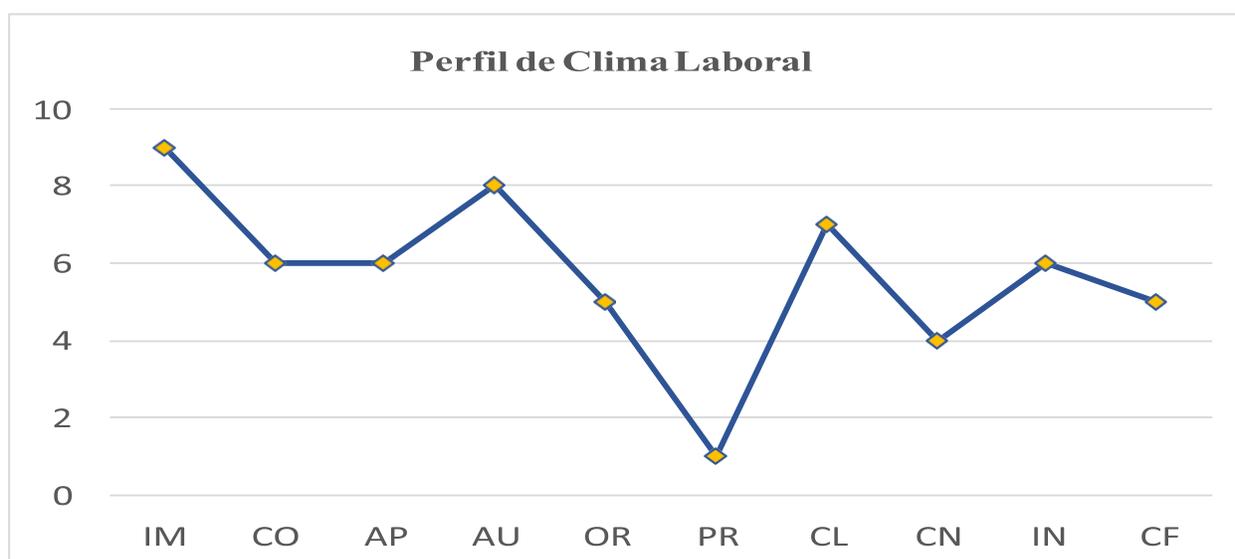
Ilustración 27. Resultado Sujeto 27 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El sujeto número 28, de 29 años de edad, 2 años de laborar en la institución, en la mayoría de puntajes de la subescalas no han sido altos, en su mayoría son puntajes medios, y bajos, sin embargo, sobresale la subescala de Presión con 1 punto, adjudicándole categorías de “Promedio” y, “Buena”.

<b>Edad</b>	29 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	2 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoria
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	21	Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	14	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	1		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	22	Buena
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	5		



*Ilustración 28.* Resultado Sujeto 28 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado tiene una edad de 33 años y 8 años de trabajo, según los resultados refleja que en su mayoría sus puntajes fueron altos, mientras que el resto son puntajes medios, otorgándole categorías de “Excelente” y “Buena”.

<b>Edad</b>	33 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	8 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	26	Excelente
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	9		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	28	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	5		
	COMODIDAD	CF	8		

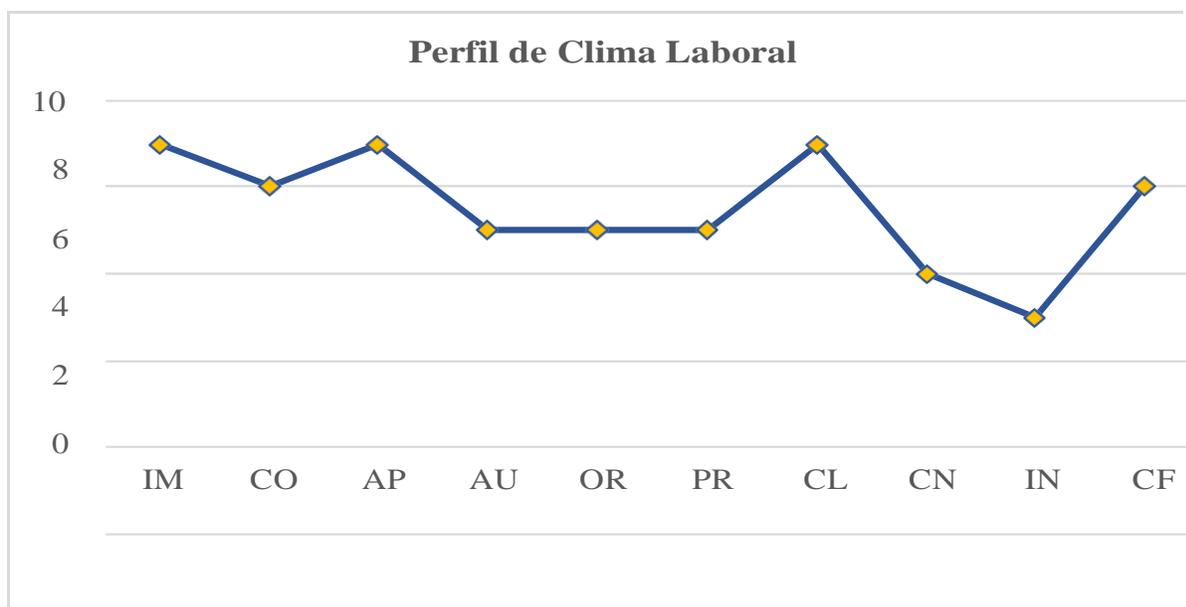


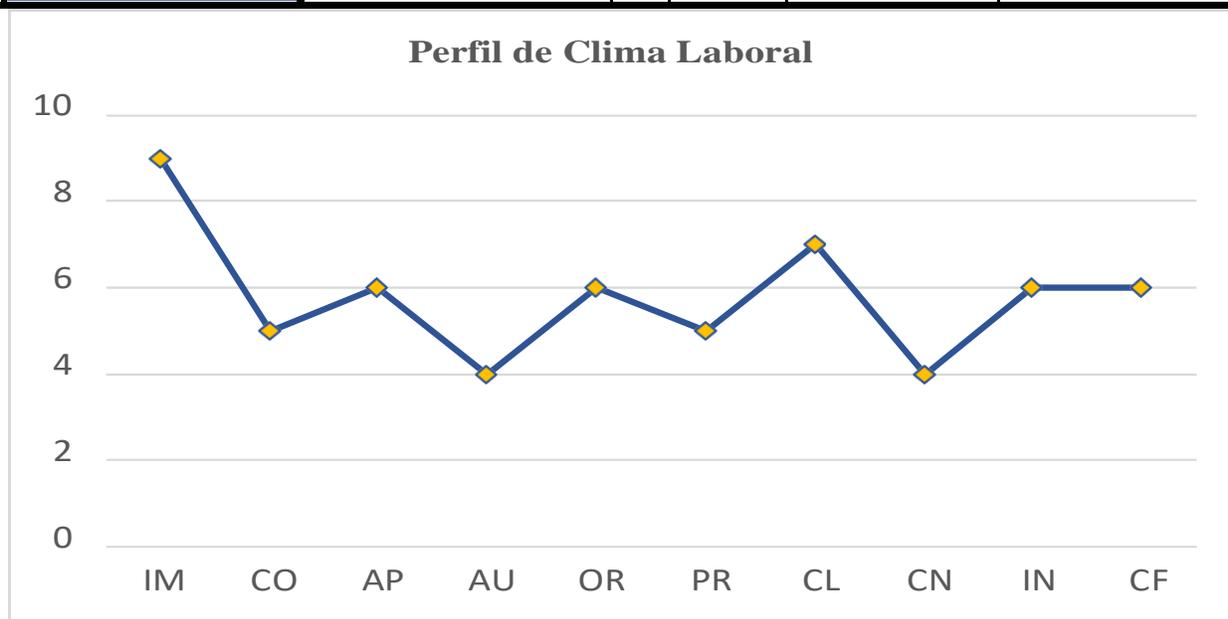
Ilustración 29. Resultado Sujeto 29 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

Los resultados son: nueve puntos en implicación y siete puntos en claridad. Sus puntajes son de mediano rango a bajo, siendo los menores control y autonomía con cuatro puntos, siendo la edad del evaluado de 57 años y teniendo 15 años de trabajo.

<b>Edad</b>	57 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	13 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	6		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	4	15	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	23	Buena
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	6		

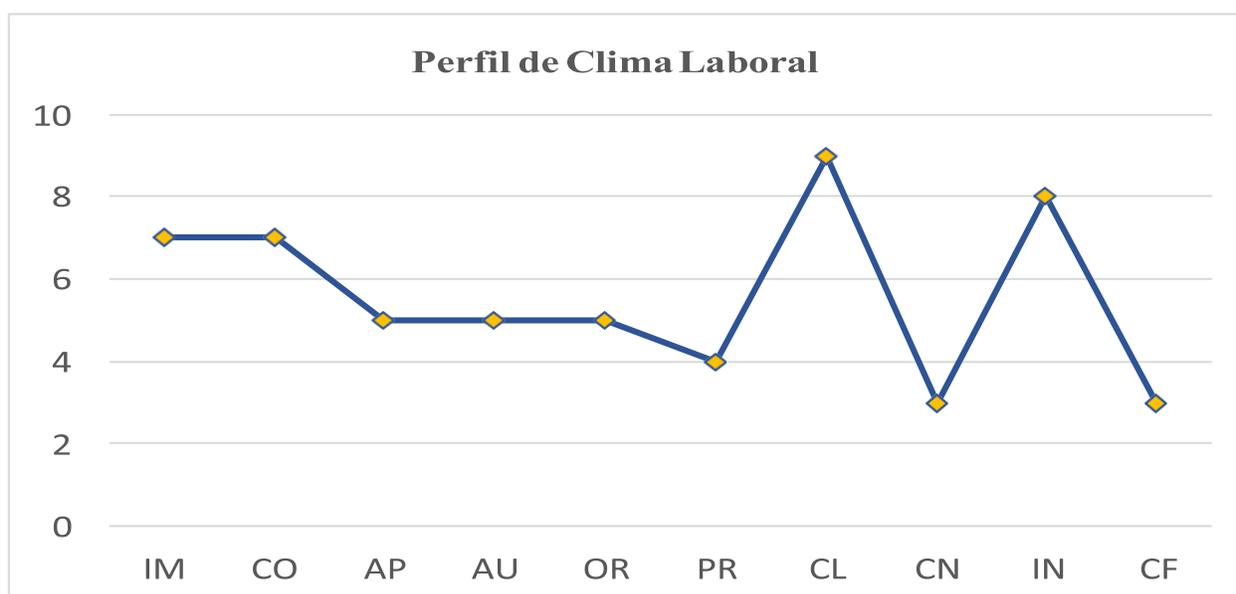


*Ilustración 30.* Resultado Sujeto 30 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos del evaluados son: nueve puntos en claridad, tres puntos en comodidad y tres puntos en control. Dando una diferencia bastante grande entre el puntaje más alto y el bajo. Además, el evaluado tiene una edad de 28 años y de laboral en el colegio de 8 años.

<b>Edad</b>	28 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	8 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoria
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	19	Tiende a Buena
	COHESION	CO	7		
	APOYO	AP	5		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	5	14	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	4		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	23	Buena
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	3		

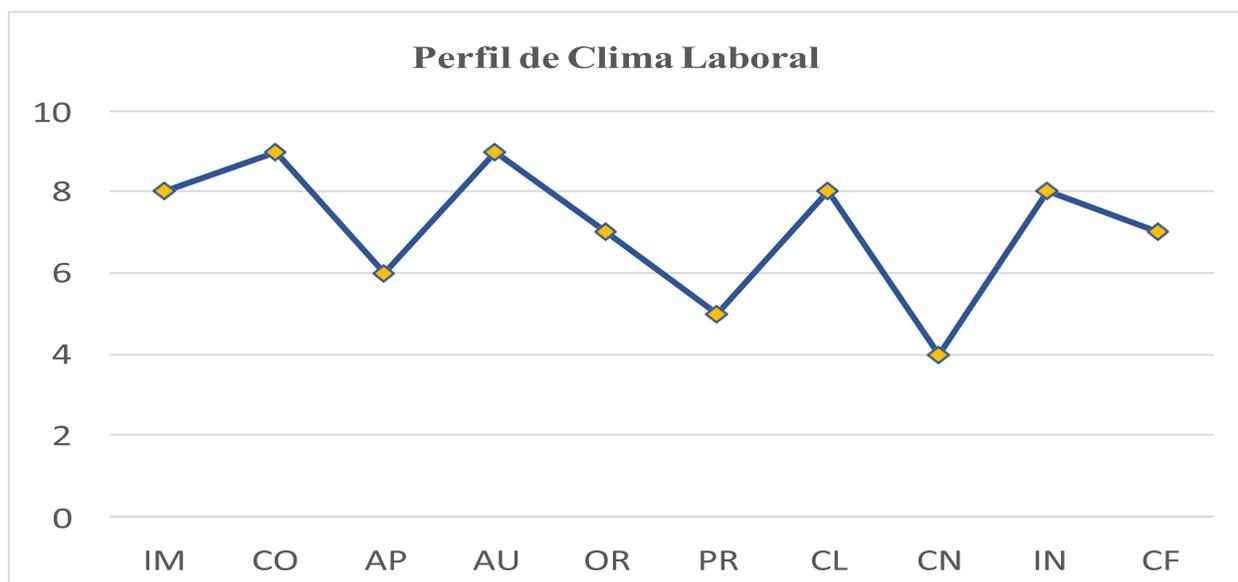


*Ilustración 31.* Resultado Sujeto 31 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El evaluado obtuvo un puntaje alto de nueve puntos en la subescala de implicación y autonomía, y teniendo solamente un puntaje bajo en control siendo de 4 puntos. Dentro de la dimensión de estabilidad y cambio; siendo la edad del evaluado de 31 años y 10 años laborando dentro de la institución.

<b>Edad</b>	31 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	10 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoria
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	23	Buena
	COHESION	CO	9		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	9	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	5		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	8	27	Excelente
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	7		

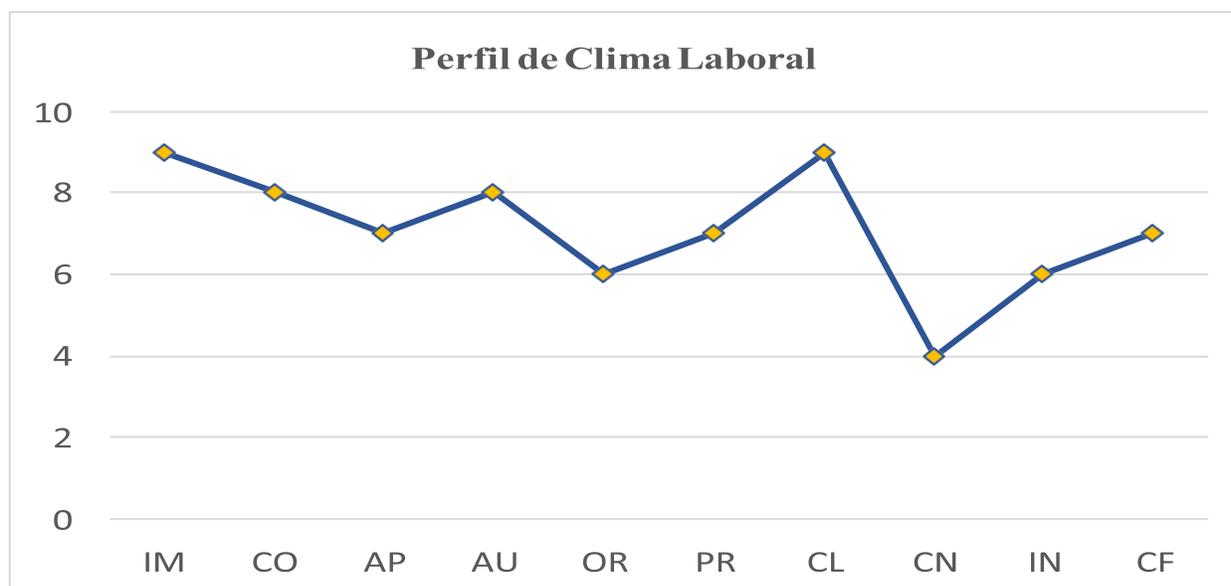


*Ilustración 32.* Resultado Sujeto 32 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cuestionario para el sujeto 33 son: puntaje mayor es en la subescala de implicación y claridad con nueve puntos, siendo un único puntaje menor en la subescala de control con cuatro puntos. Teniendo una edad 40 años y 10 años de laborar dentro de la institución.

<b>Edad</b>	40 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	10 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	24	Buena
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	8	21	Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	7		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	26	Excelente
	CONTROL	CN	4		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	7		

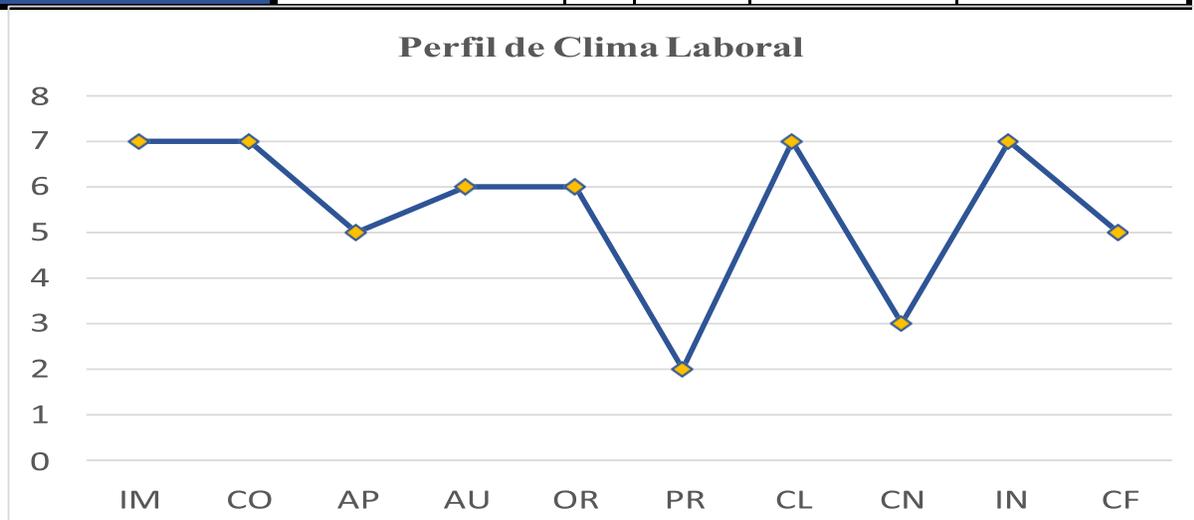


*Ilustración 33.* Resultado Sujeto 33 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el sujeto 34, con una edad de 38 años y un tiempo laborado de 9 años, se mantiene en una categoría de promedio a bueno, siendo su mayor puntuación de siete en sub escalas como implicación, cohesión, claridad e innovación, y un puntaje menor de tres de control.

<b>Edad</b>	38 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	9 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	19	Tiende a Buena
	COHESION	CO	7		
	APOYO	AP	5		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	14	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	2		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	22	Buena
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	7		
	COMODIDAD	CF	5		

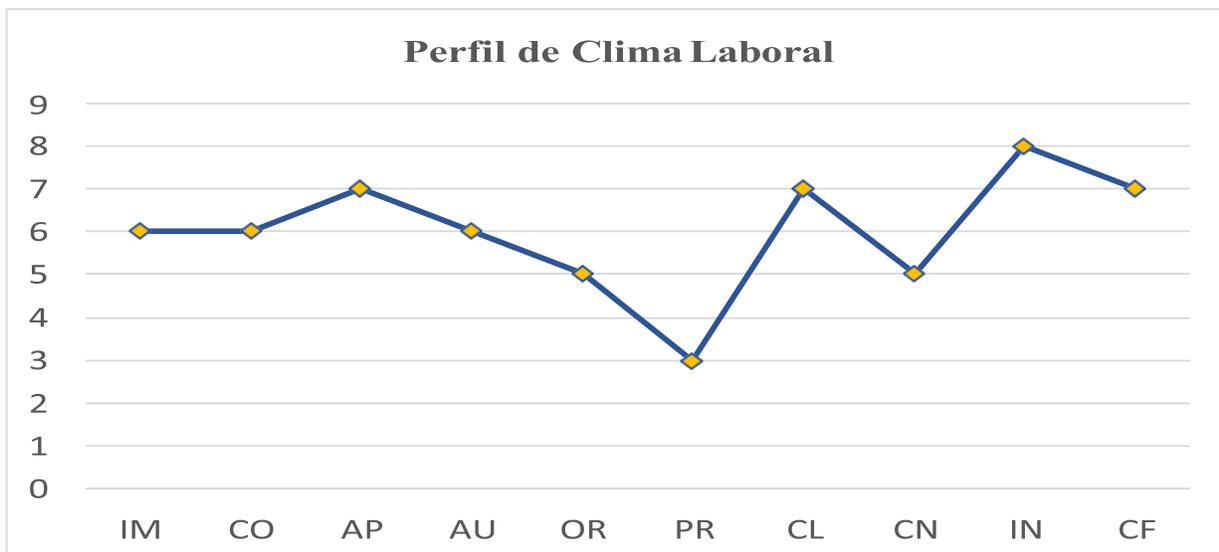


*Ilustración 34.* Resultado Sujeto 34 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la aplicación de la escala se observa que los puntajes mayores del sujeto 35, son de siete en subescalas como: comodidad, claridad y apoyo, tendiendo su categoría de promedio, bueno y excelente; siendo únicamente su puntaje bajo de cinco puntos en control y organización. Por otro lado, el sujeto 35 tiene 33 años y 9 de ellos laborando en el centro educativo.

<b>Edad</b>	33 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	9 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	6	19	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	7		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	6	14	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	7	27	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 35.* Resultado Sujeto 35 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la evaluación individual del cuestionario son: puntaje mayor de ocho en subescala de autonomía y puntajes menores de cinco en subescalas de comodidad, control y claridad. Además, tiene una edad de 32 años y 7 años de laborar dentro de la institución.

<b>Edad</b>	32 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	7 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	7		
	APOYO	AP	6		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	8	18	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	5	21	Buena
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	5		

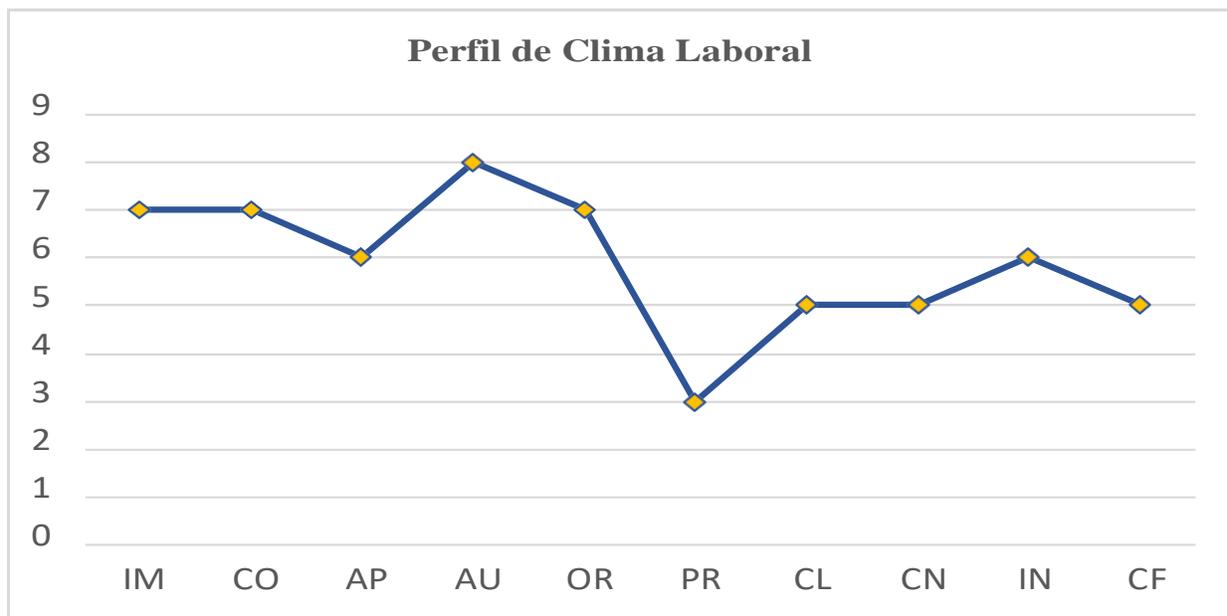
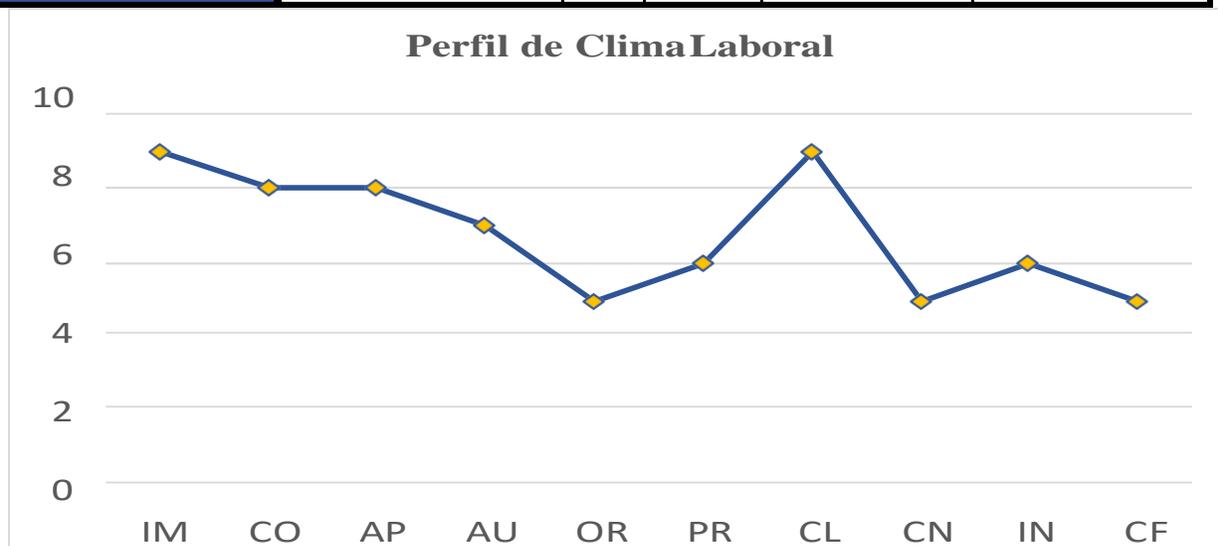


Ilustración 36. Resultado Sujeto 36 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado tiene una edad de 27 años y 3 años de trabajo, siendo los resultados del cuestionario aplicado: puntajes mayores de nueve en implicación y claridad, y como puntajes menores en, comodidad y organización ambos con cinco puntos; encontrándose en la categoría de bueno a excelente.

<b>Edad</b>	27 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	3 años

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	25	Excelente
	COHESION	CO	8		
	APOYO	AP	8		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	7	18	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	5		
	PRESION	PR	6		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	25	Excelente
	CONTROL	CN	5		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	5		



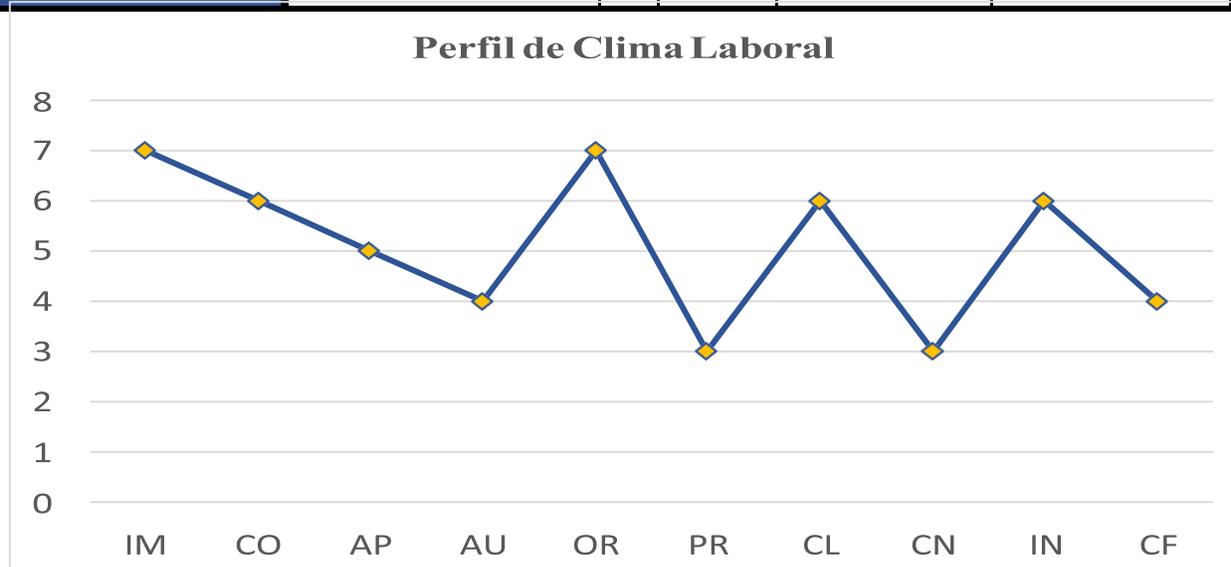
*Ilustración 37.* Resultado Sujeto 37 del cuestionario de clima laboral WESS

Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado 38, tiene una edad de 25 años y 4 años de laborar dentro de la institución. Los resultados que obtuvo producto de la aplicación del cuestionario son: puntajes menores de 3 y 4 puntos en comodidad y control y los puntajes mayores de siete en implicación y organización; ubicándolo en una categoría de promedio a bueno.

<b>Edad</b>	25 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	4 años

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	7	18	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	5		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	4	14	Promedio
	ORGANIZACIÓN	OR	7		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	6	19	Tiende a Buena
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	4		

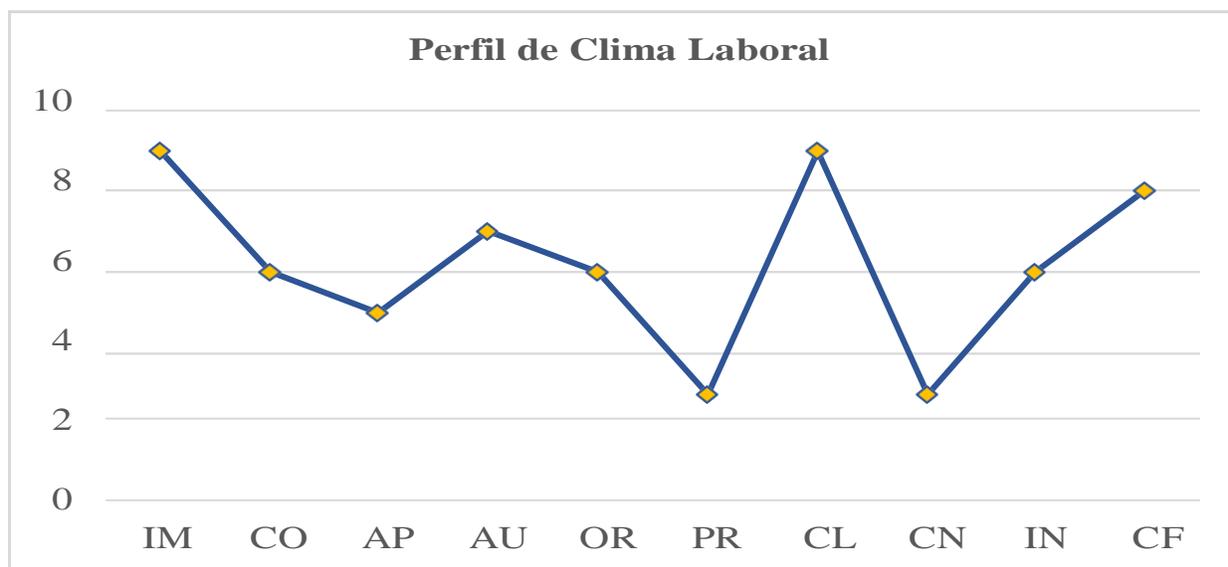


*Ilustración 38.* Resultado Sujeto 38 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado, tiene una edad de 24 años y un mes de trabajar dentro de la institución, obteniendo un puntaje mayor del cuestionario aplicado de nueve puntos en implicación y claridad, y sus puntajes menores son control con 3 puntos y apoyo con 5 puntos, ubicándolo en una categoría de bueno a excelente.

<b>Edad</b>	24 años
<b>Tiempo Laborado en la empresa</b>	1 mes

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	IMPLICACION	IM	9	20	Tiende a Buena
	COHESION	CO	6		
	APOYO	AP	5		
Autorealización	AUTONOMIA	AU	7	16	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	3		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	26	Excelente
	CONTROL	CN	3		
	INNOVACION	IN	6		
	COMODIDAD	CF	8		

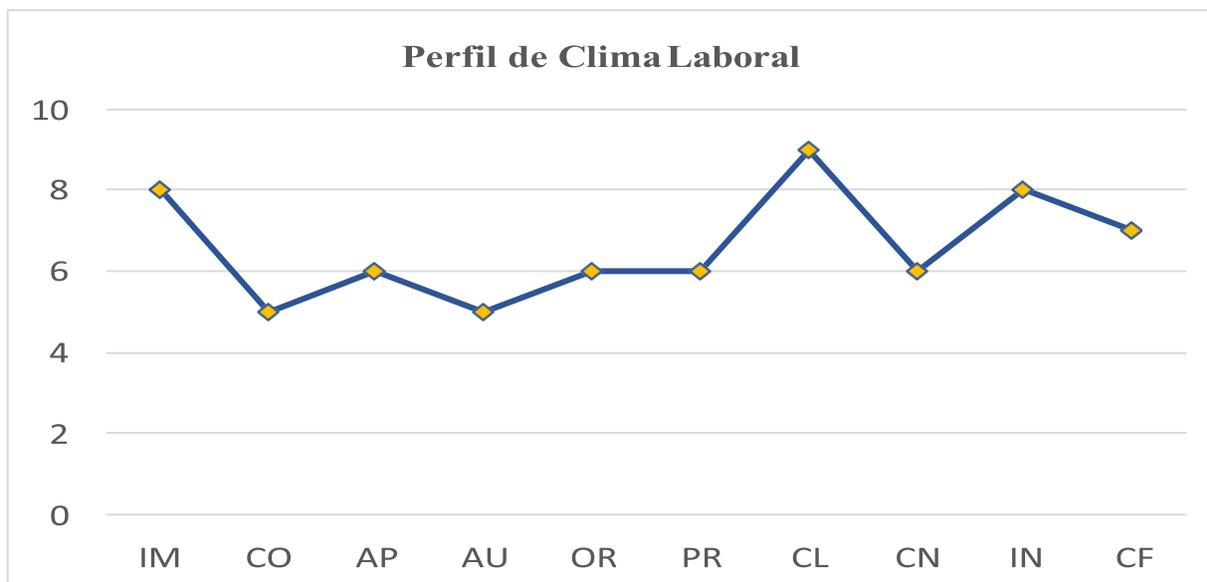


*Ilustración 39.* Resultado Sujeto 39 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

El sujeto evaluado número 40, quien tiene una edad de 55 años y 19 de ellos laborando dentro de la institución; obtuvo producto de la aplicación del cuestionario puntaje mayor de 9 puntos en claridad y dos puntajes menores en cohesión y autonomía ambos con 5 puntos; ubicándose en una categoría de buena a excelente.

Edad	<b>55 años</b>
Tiempo Laborado en la empresa	<b>19 años</b>

Dimension	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoria
Relaciones	IMPLICACION	IM	8	19	Tiende a Buena
	COHESION	CO	5		
	APOYO	AP	6		
Autorealizacion	AUTONOMIA	AU	5	17	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	OR	6		
	PRESION	PR	6		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	CL	9	30	Excelente
	CONTROL	CN	6		
	INNOVACION	IN	8		
	COMODIDAD	CF	7		



*Ilustración 40.* Resultado Sujeto 40 del cuestionario de clima laboral WESS  
Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3 Resultados de Promedios por subescalas del cuestionario de clima laboral WESS

Para obtener el resultado general de las sub escalas se realiza un promedio obtenido de los datos individuales. A continuación, se presentan los gráficos que proporcionan una tendencia de los puntajes obtenidos por sub-escala. Se establece el resultado de cada uno de los sujetos evaluados desde el sujeto 1 hasta el sujeto 40. La barra indicada como 41 es el promedio de la sub escala.

El mayor puntaje que se obtiene en esta escala es de nueve puntos, teniendo en cuenta esto se analizarán los resultados, denominándolo la **Implicación**, la cual hace referencia a la identificación e integración de los empleados con la institución, a esta sub- escala 8 personas puntúan con seis, asimismo 16 personas colocaron la nota máxima que corresponde a nueve; el promedio a esta sub dimensión es de ocho, lo cual según la tabla de baremos se puede considerar como una buena aceptación. La implicación de los colaboradores con la institución es aceptable en gran manera, de acuerdo a los resultados obtenidos.

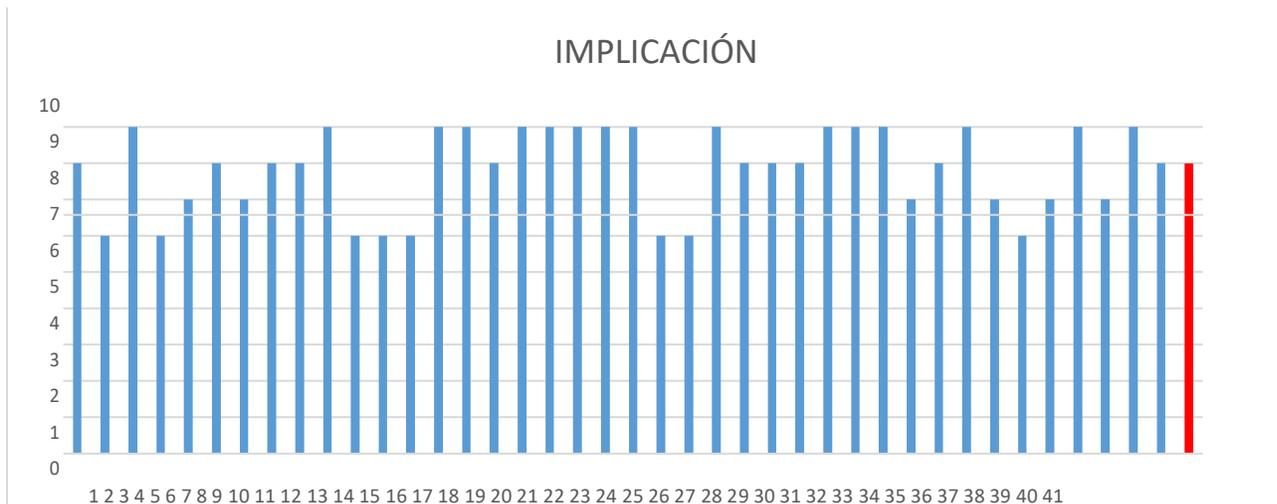


Figura 14. Implicación: Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo Fuente:  
Elaboración propia

Con respecto a la **Cohesión** la cual hace referencia a las relaciones de apoyo y amistad entre iguales, si bien el promedio no es muy bajo ya que puntúa con un seis, se puede percibir que dos personas han calificado con un dos, lo cual según la tabla de baremos se considera deficitaria. Esta es una sub-escala de mejora para tener en cuenta.

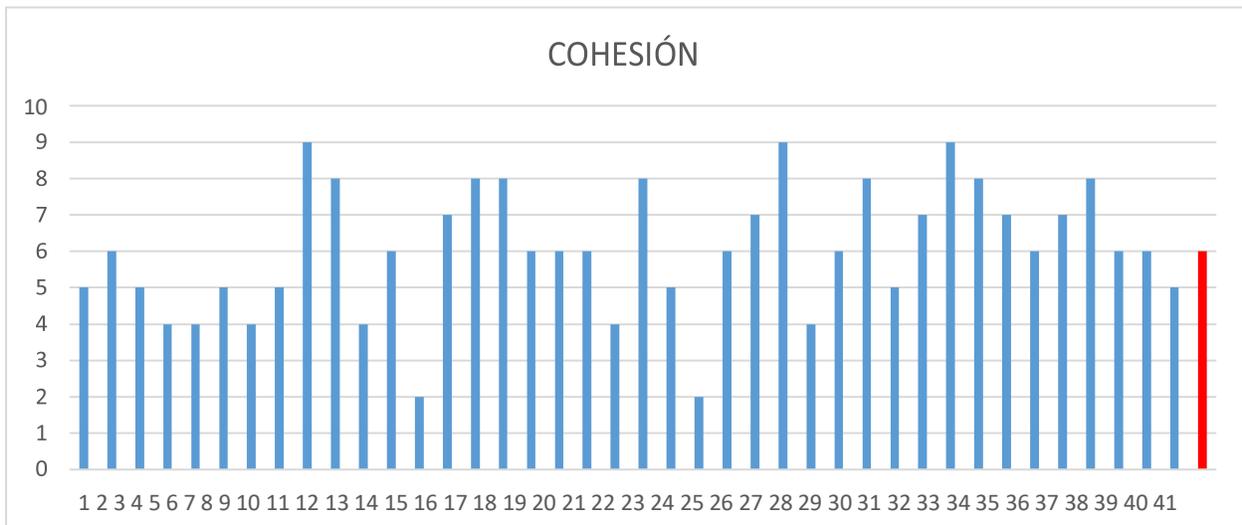


Figura 15. Cohesión: Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores Fuente: Elaboración propia

La subescala de **Apoyo**: los datos obtenidos es esta sub escala son muy variados, en promedio se obtiene el puntaje de seis, sin embargo, hay puntajes realmente bajos, esta sub escala se categoriza como promedio, en relación al apoyo que reciben los colaboradores por parte de la dirección está siendo percibida como promedio.

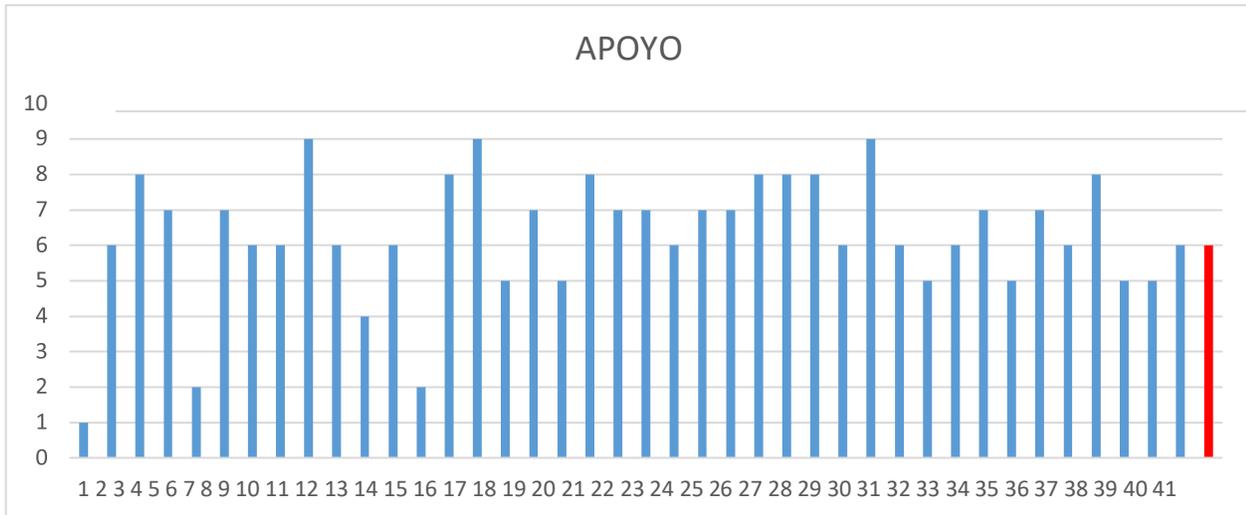


Figura 16. Apoyo: Estímulo que da la dirección a sus empleados Fuente:  
Elaboración propia

La subescala de *Autonomía* promedia un puntaje de siete según la tabla de baremos categorizada como “tiende a buena”, dentro de las decisiones que toman los colaboradores si bien están reguladas cada uno de ellos sabe de forma independiente los lineamientos a seguir. Esta es una de las categorías que no es clasificada como excelente, pero tiene un puntaje aceptable.

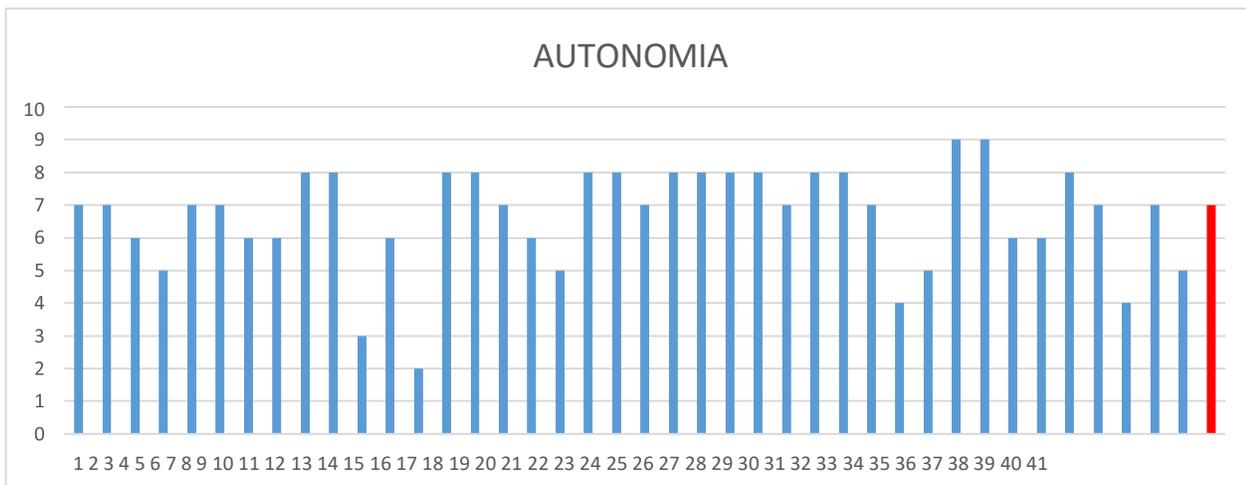


Figura 17. Autonomía: Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones Fuente: Elaboración propia

En la subescala referida a la **Organización**, se reflejan unos resultados bastantes homogéneos teniendo en cuenta que el puntaje promedio en esta sub escala es de seis, lo que se categoriza según la tabla de baremos como “Promedio”. Dentro del clima laboral y la satisfacción de una institución regulada por un sistema de gestión de calidad este es un punto clave de análisis y se refleja de forma positiva que el resultado sea homogéneo y que no obtenga un puntaje bajo.

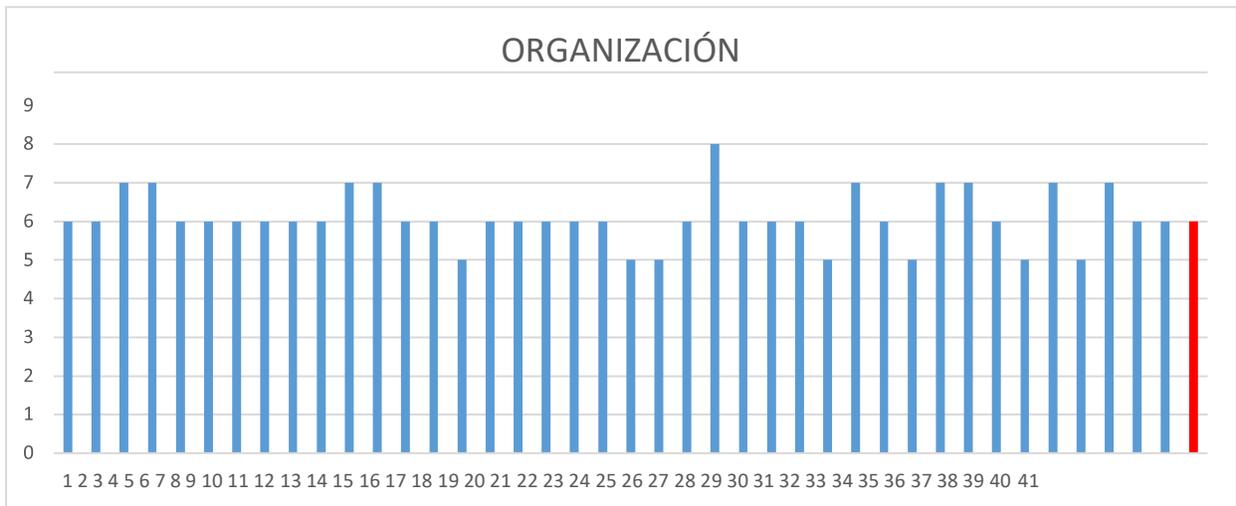


Figura 18. Organización: Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los puntajes obtenidos en la subescala **Presión** son muy variantes, por cuanto allí se hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores con relación a la presión del trabajo, en ese sentido el promedio está puntuado con cinco. Lo anterior es relativamente bueno porque refleja que no se percibe una presión excesiva por la realización del trabajo, pero que si existe el sentido de urgencia sobre la realización y el compromiso hacia el trabajo.

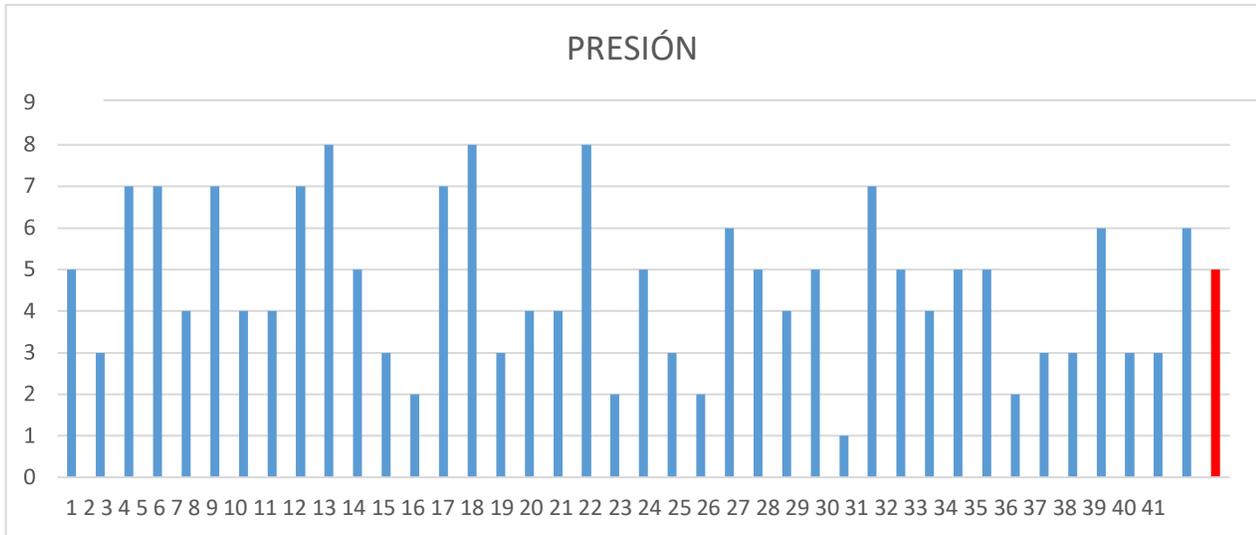


Figura 19. Presión: El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La subescala de **Claridad** es una de las sub escalas que han sido muy homogéneas en sus puntuaciones y ha obtenido una puntuación muy alta ya que su promedio es de ocho puntos, lo que la categoriza como “buena”. Puede establecerse que la sistematización del trabajo ha beneficiado en gran manera la claridad para la realización del mismo, ya que los colaboradores pueden percibir que conocen lo que deben hacer día con día en su trabajo.

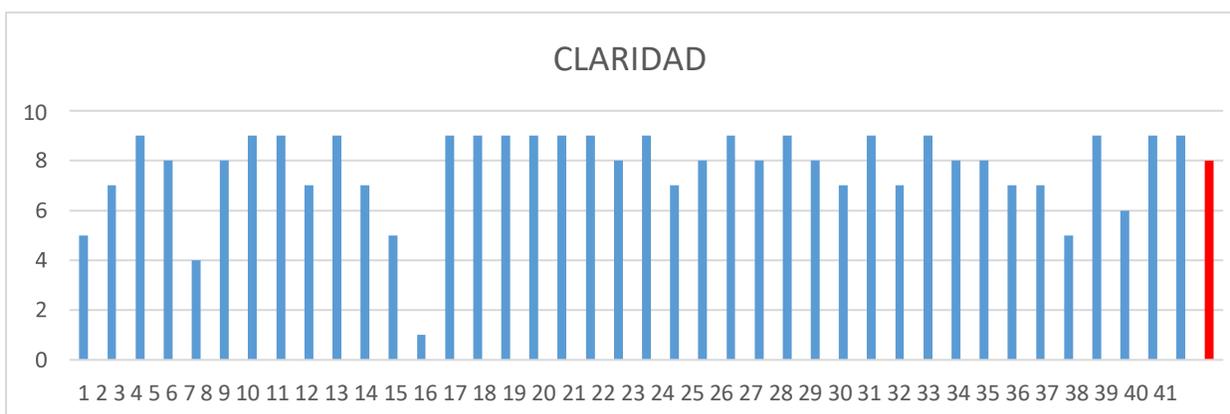


Figura 20. Claridad: El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la subescala de *Control*, el promedio fue cinco, lo cual hace indicar que si bien las normas están presentes en la institución, los colaboradores perciben que el grado de control al personal por parte de la dirección o jefaturas por medio de las reglas institucionales no son muy rígidas ya que se sitúan en una categoría “promedio”.

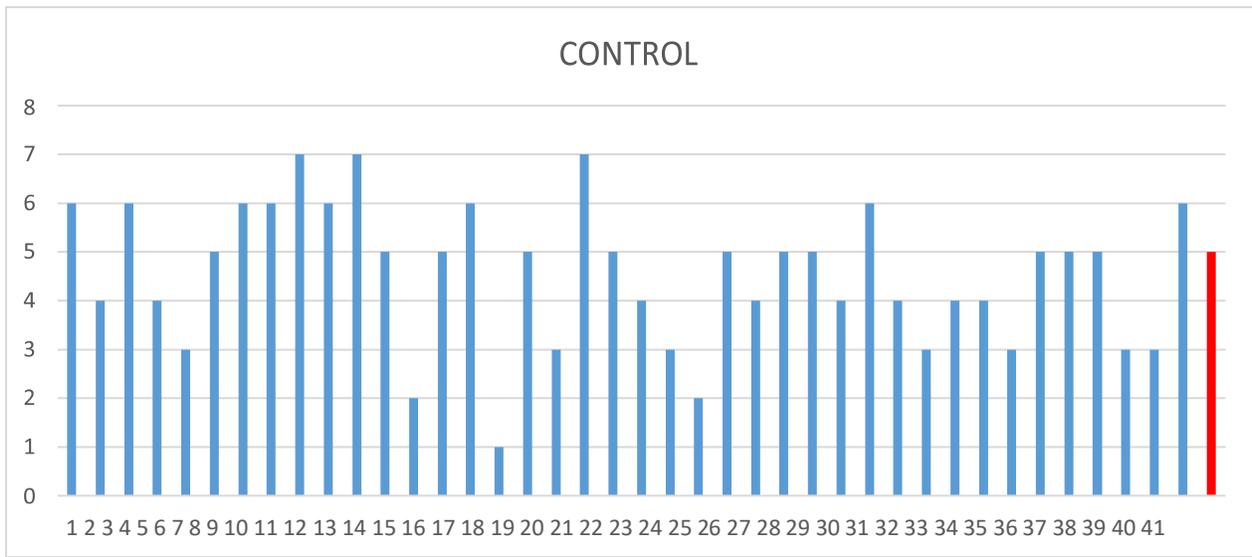


Figura 21. Control: Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la subescala de *Innovación*, el promedio es de seis puntos categorizada como “promedio”, haciendo a la percepción de los cambios y los nuevos enfoques que los colaboradores perciben dentro de la institución, los menores puntajes rondan los 4 puntos y los mayores puntajes los 8 puntos.

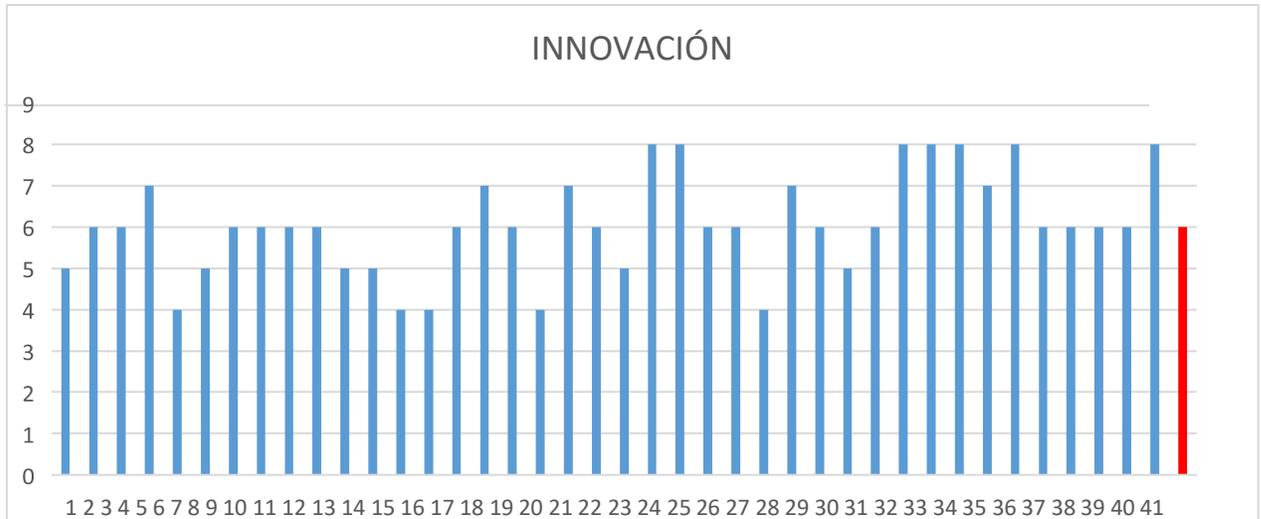


Figura 22. Innovación: Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques

Fuente: Elaboración propia

En la sub escala de *Comodidad*, el puntaje promedio es de 6 puntos, lo que según la tabla de baremos lo categoriza como “tiende a buena”, la percepción general de los empleados es que en su mayoría están cómodos con respecto a las instalaciones de su trabajo y eso contribuye de forma directa a la satisfacción laboral.

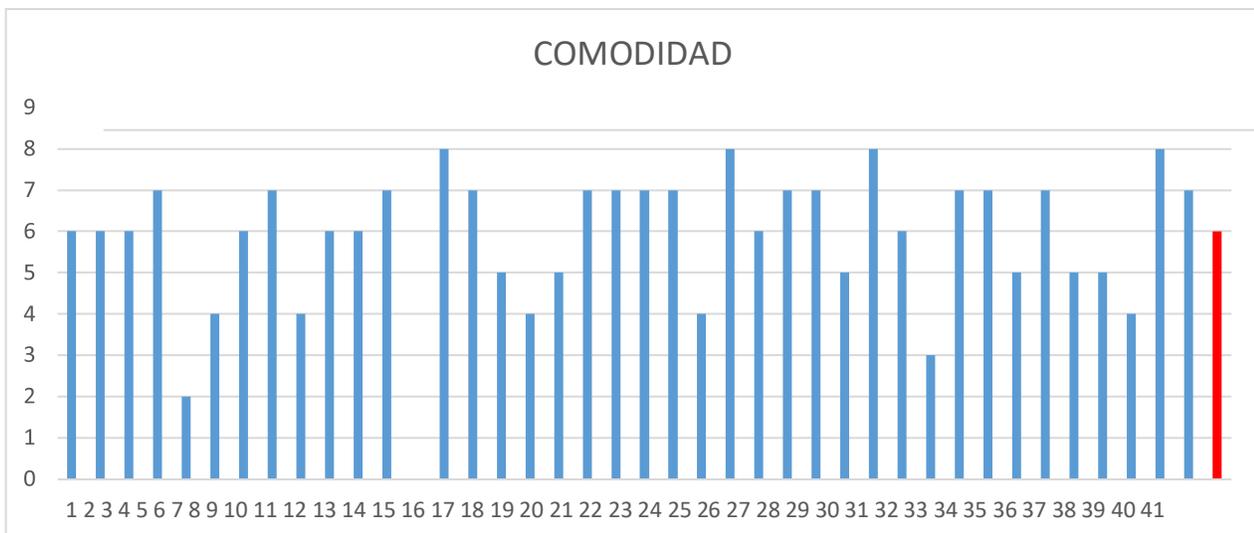


Figura 23. Comodidad: Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable Fuente:

Elaboración propia

Tabla 21

Promedios por sub-escalas según tabla de baremos

Sub Escala	Punt os	Categoría
Implicación	8	Buena
Cohesión	6	Promedio
Apoyo	6	Promedio
Autonomía	7	Tiende a buena
Organización	6	Promedio
Presión	5	Promedio
Claridad	8	Buena
Control	5	Promedio
Innovación	6	Tiende a Buena
Comodidad	6	Tiende a buena

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados por sub escalas se puede evidenciar que en su mayoría están evaluadas como “promedio” o “tiende a buena”, lo cual se aprecia como una percepción del clima laboral y una satisfacción laboral aceptable, sin embargo, hay dos sub escalas que tienen mayores puntuaciones, las cuales son la Claridad en cuanto a los procesos que se deben realizar y como realizarlos; respecto a la implicación hace referencia a la identificación de los colaboradores con la institución.

#### **4.2.4 Perfil general de resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS de MOSS.**

El cuestionario de clima laboral WESS de MOSS evalúa varias dimensiones y subescalas que están representadas en 90 ítems, con base a los resultados obtenidos de forma general en los perfiles individuales se observa que en la mayoría de los sujetos que participaron en el cuestionario las sub escalas se mantienen con un promedio aceptable, muchas de ellas son catalogadas como buenas, o tienden a ser buenas. Estas categorías significan que están por encima del promedio. Estas subescalas constituyen las dimensiones del cuestionario, la dimensión de Relaciones,

Autorrealización y Estabilidad – Cambio.

Tabla 22 Perfil de resultados de clima laboral

Dimensión	Sub Escala		Puntos	Puntaje Total	Categoría
Relaciones	Implicación	IM	8	20	Tiende a Buena
	Cohesión	CO	6		
	Apoyo	AP	6		
Autorrealización	Autonomía	AU	7	18	Tiende a Buena
	Organización	OR	6		
	Presión	PR	5		
Estabilidad/ Cambio	Claridad	CL	8	25	Excelente
	Control	CN	5		
	Innovación	IN	6		
	Comodidad	CF	6		

Fuente: Elaboración propia

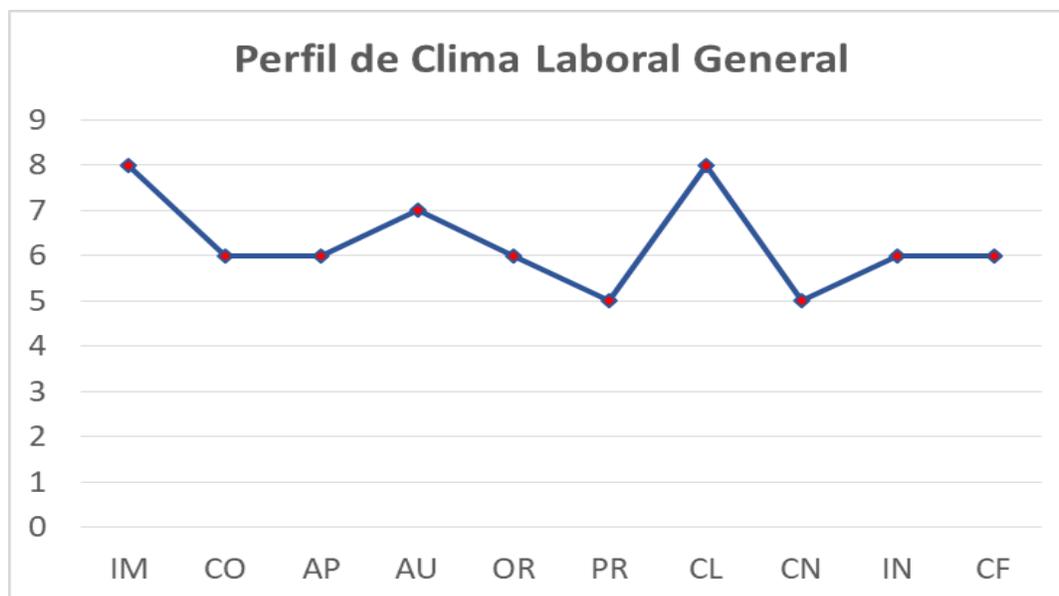


Figura 24. Perfil del clima laboral en general

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5 Interpretación de resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral WESS de MOSS.**

En la dimensión de Relaciones se encuentran las sub escalas de implicación, como se pudo observar anteriormente en el perfil general tiene ocho puntos, cohesión y apoyo que igualmente tienen un puntaje de seis. Esto hace un total a la dimensión de relaciones de veinte puntos, lo que lo ubica en una categoría de “tiende a buena”. En la dimensión de Autorrealización se encuentra la sub escala de autonomía con siete puntos, organización con seis puntos y presión con cinco puntos dando un total a la dimensión de autorrealización de dieciocho puntos, lo que también la ubica como “tiende a Buena” y finalmente en la dimensión de Estabilidad- Cambio está la sub escala de Claridad con ocho puntos, Control con cinco puntos, innovación con seis puntos y comodidad con seis puntos, lo que arroja un puntaje de veinticinco para Estabilidad- cambio categorizándola como excelente.

En resumen, los resultados arrojados en torno al cuestionario Clima Laboral WESS de MOSS indican que se encuentra arriba del promedio, por lo que se puede inferir que hay un clima laboral adecuado en la institución, sin embargo, al analizar las sub escalas de forma individual se identifican áreas deficitarias o que pueden ser tomadas como puntos de mejora; entre ellas las subescalas que evalúan Presión y Control, siendo éstas las que obtuvieron un rango de cinco puntos siendo ambas las de puntuación más baja, sin embargo si se toma en cuenta que la subdimensión Presión evalúa el grado en que las demandas de trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo y el Control evalúa el grado en que los jefes utilizan las reglas para tener controlados a los empleados, estos aspectos sugieren que los puntajes bajos en estas subescalas pueden ser favorables para un ambiente laboral.

Seguidas de estas dos anteriores, se ubican las subescalas de Cohesión, apoyo, organización,

innovación y comodidad, estas obtuvieron una calificación de seis puntos, podemos decir que son los puntos a mejorar o potenciar.

1. Cohesión, relaciones de amistad y apoyo que existen entre los trabajadores.
2. Apoyo, estímulo que da la dirección a sus empleados.
3. Organización, hasta que punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo.
4. Innovación, énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
5. Comodidad, medida en qué el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

### 4.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

A través de una entrevista se formularon preguntas enfocadas a verificar aspectos relacionados con la aceptación de la aplicación de las normas de gestión de calidad. En la entrevista realizada se desarrollan 5 ítems, estructurados de forma abierta para que los participantes pueden expresar sus respuestas de forma amplia pero concisa con la información que se precisa recabar. Para ella se seleccionaron de forma al azar a 10 colaboradores para responder a las preguntas de la misma. En los cuadros que se presentan a continuación se plasman los comentarios más repetitivos y relevantes.

Tabla 23

*Datos generales de los entrevistados*

Edad	Tiempo de laborar en la institución	Área	Sexo
24	2 meses	III CICLO	M
32	8 años	III CICLO	F
42	10 años	I CICLO	F
33	8 años	I CICLO	F
29	8 años	I Y II CICLO	F
46	8 años	BACHILLERATO	F
74	14 años	III CICLO	M
33	9 años	I Y II CICLO	F
32	7 años	III CICLO	F
40	14 años	COMPUTACION	M

Fuente: Elaboración propia Tabla 24

Resultados pregunta 1 de entrevista

Sí, las diferencias se basan en la estandarización de los documentos.
No, pero los procesos son muy complicados a veces.
Sí, todo se trabaja a base de formularios
Sí, con SGC hay más exigencias
Sí, hay más criterios de evaluación para el personal
No, pero todo está establecido y eso ayuda a aprender rápido.
No, en ocasiones es más fácil. Ya cada quien sabe qué hacer.

No, pero con esto que hacen todo se vuelve burocrático y mucho papeleo.
No, pero creo que es la forma en que se llevan los documentos
No, en esta institución se implementó esto y es diferente por el papeleo.
<i>Nota:</i> Pregunta 1: ¿Ha laborado usted en otras instituciones donde se implemente el sistema de gestión de calidad?
SI, ¿cuál ha sido su experiencia? / NO ¿Cuáles considera que son las principales diferencias?

Fuente: Elaboración propia

Seis de las personas que respondieron la pregunta número uno, mencionaron que no habían trabajado en una institución con sistema de gestión de calidad y marca como la principal diferencia los procesos que deben seguirse y el papeleo para las diversas gestiones, solo uno de ellos manifestó que las exigencias del sistema de gestión de calidad son mayores a una institución que no cuenta con este sistema.

Tabla 25

*Resultados pregunta 2 de entrevista*

Ya estaba implementada, Lo más difícil es adaptarse a los tiempos que están establecidos.
Ya estaba implementada, No hubo dificultades, todo es más ordenado.
Fui parte del proceso, El proceso para aprender todo fue lento, no hubo suficientes capacitaciones.
Ya estaba implementada, El entrar solo fue una breve capacitación para explicar que todo se seguía con algunos formatos.
Ya estaba implementada, Adecuarse al papeleo es lo más difícil.
Ya estaba implementada, Lo tardado de todo lo que se hace
Fui parte del proceso, Llevar registrado todo es lo más difícil, pero se facilita porque ya está establecido.  Pero no hay oportunidad de ser flexible y desarrollar las clases según las necesidades de los alumnos porque nos tenemos que guiar por algo ya establecido que en ocasiones no funciona.
Fui parte del proceso, No se dificultó adaptarme
Ya estaba implementada, y no me costó adaptarme a todo lo que hay que hacer.
Fui parte del proceso, se facilita porque los planes ya están y sabemos cómo hacer las cosas pero son más extensos los procesos.
<i>Nota:</i> Pregunta 2: ¿Cómo fue el proceso para adaptarse a la forma de trabajo que requiere la Norma ISO 9001? ¿Ya estaba implementada? ¿Fue parte del proceso de implementación de la Norma?

Fuente: Elaboración propia

Seis de las personas que respondieron la pregunta dos, dijo que el sistema de gestión de calidad ya estaba implementado en la institución cuando iniciaron a laborar para esta, cuatro de los que respondieron esta pregunta manifestaron que fueron parte del proceso, destacando que el proceso de adaptación no fue complicado, sin embargo, adaptarse a lo extenso de los procesos y el papeleo ha sido lo más dificultoso ya que cinco de diez entrevistados manifestaron que estos dos aspectos. Uno de ellos manifestó que considera que la capacitación no fue suficiente y el resto dijo que la adaptación al sistema no representó ninguna dificultad.

Tabla 26

*Resultados pregunta 3 de entrevista*

Hay mucha resistencia al cambio, o todos estuvieron contentos cuando debíamos documentar todo.
Dificultades por falta de capacitación.
Hay muchas cosas que se hacen y no sabemos porque, creo que hay una falta de información.
Es difícil tener la actualización constante, aquí el que no se adapta se debe ir.
Es complicado porque se debe cumplir el tiempo de todo lo que se planifica, pero no toman en cuenta las situaciones imprevistas.
Estrés por el trabajo bajo presión, seguir todos los papeleos.
Mucho del trabajo no se lleva al día, per para cuando se debe entregar es demasiado y uno se estresa demasiado, mucha preocupación.
Nerviosismo y tensión cuando hay auditorias
Es cansado porque trabajamos más tiempo que antes, y no nos aumenta salario.
Adaptarse a la tecnología es muy complicado y estresante.
<i>Nota:</i> Pregunta 3: ¿Cuáles fueron las principales dificultades físicas o psicológicas que tuvo al adaptarse a la Normativa ISO 9001?

Fuente: Elaboración propia

Siete personas manifestaron presentar dificultades a nivel somático, como cansancio, estrés, tensión y nervosismos que relacionan directamente con adaptarse a al trabajo bajo una norma de gestión de calidad. El resto no identificó afectaciones directas que puedan relacionar con el sistema de gestión de calidad.

Tabla 27

*Resultados pregunta 4 de entrevista*

<b>VENTAJAS</b>
Hay más digitalización, menos trabajo manual
Ayuda a la formación del docente y vela por una anomalía educación con tecnología
General mayor prestigio de la institución.
Hay metas y objetivos más claros, visión y misión que se deben cumplir
Ya sabemos que hacer y todo está documentado
Es fácil saber un proceso porque están sistematizados
Todos los planes ya tienen formato
Todo está ordenada y detallado de lo que se debe hacer
Trabajar en un colegio así da mucho prestigio, además aprender cómo se hace es fácil porque ya están todos los formatos.
Las cosas con más ordenadas y hay formatos para todo-
<b>DESVENTAJAS</b>
Genera una mayor inversión económica para la capacitación constante de los docentes, actualización de los equipos y para el mantenimiento.
Hay limitaciones para los docentes, no hay libertad como profesionales
Está dotado de muchos formularios para llenar
No fomenta el trabajo en equipo
Aumenta el trabajo.
Todo se acumula porque es muy complicado tanto formulario.
<i>Nota:</i> Pregunta 4: ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de trabajar bajo un sistema de gestión de calidad?

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta número 4 que hace referencia a las ventajas y desventajas que perciben las personas evaluadas, se identificó que los 10 evaluados mencionaron ventajas entre las cuales mencionan la facilidad que brinda tener formatos establecidos y el prestigio que brinda trabajar en una institución que está bajo un sistema de gestión de calidad, sin embargo las desventajas nombradas fueron más diversas, manifiestan la acumulación de trabajo, poco trabajo en equipo, el implementar una norma de gestión de calidad representa mayor inversión económica y el desgaste que es regirse por papeleos para cada proceso.

Tabla 28

*Resultados pregunta 5 de entrevista*

Debería de haber más libertad para impartir clases
Hacer procesos más breves
No cambiaría nada.
Reducir el uso de papelería
Eliminar lo burocrático de los procesos
Enfocarse más en el aprendizaje que en los programas o planes.
Incluir más la opinión de los maestros.
No cambiaría nada.
No cambiaría nada.
<i>Nota: Pregunta 5: Si pudiera cambiar algunos aspectos de la aplicación, ¿Cuáles serían?</i>

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta número cinco, se manifestaron los aspectos que a consideración de los entrevistados deberían cambiarse dentro de los procesos, hay que tomar en cuenta que tres de los diez evaluados mencionaron que no cambiarían ningún aspecto de los procesos que se han implementado, pero el resto menciona aspectos como hacer los procesos más breves porque en ocasiones para una modificación deben realizarse varios papeleos y ser más flexibles en los planes para impartir las clases.

### **4.3.1 Interpretación de resultados de la entrevista del sistema de gestión de calidad**

En la entrevista realizada a diez de los colaboradores del Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate, se obtuvieron respuestas referentes a la implementación del sistema de gestión de calidad, cada una de las respuestas tienen algunas coincidencias, pero también diferencias, en los cuadros anteriores se plasmaron las principales respuestas que reflejaron un poco la diferencia en las opiniones, sin embargo, al analizarlas en su mayoría coinciden en algunos puntos:

1. Se han presentado dificultades de adaptación, especialmente con el papeleo y el sistema a seguir en los procesos que se desarrollan en el colegio en relación a los planes y desarrollo de clases y procesos administrativos que involucran a los alumnos.
2. Manifiestan que trabajar bajo un sistema de gestión de calidad favorece el prestigio personal.
3. La rigurosidad de los procesos en ocasiones representa atrasos que generan tensión.
4. Se presentan síntomas como cansancio, tensión, estrés y nerviosismo.
5. Consideran que el desarrollo de las clases debe ser flexible entorno a las necesidades de los alumnos.

Respecto al sistema de gestión de calidad ha influenciado directamente en la acumulación de trabajo, sin embargo dentro de las entrevista se verifica que esta acumulación es por la falta de adaptación a un sistema que exige disciplina al momento de documentar cada uno de los procedimientos, es ahí donde se encuentran las principales quejas de los colaboradores, ya que 6 personas de las 10 entrevistadas dijeron que es un proceso muy burocrático para realizar cualquier acción dentro de la institución y que se les coarta desarrollar sus clases de una forma creativa lo manifiestan mencionando el papeleo de los procesos.

No obstante, en la pregunta número cuatro referente a las ventaja y desventajas, los diez

entrevistados mencionaron aspectos como que la institución les provee todos los planes a desarrollar para facilitar el proceso, en la mayoría de los casos los colaboradores que tienen menos tiempo en la institución son los que tienen mayor aceptación por un sistema que les provee una guía de la forma de realizar su trabajo, pero a su vez manifiestan el poco apoyo que reciben del resto de los compañeros en cuanto a desarrollo de programas se refiere.

En términos generales las observaciones recabadas dentro de la entrevista a cerca de la aplicación de un sistema de gestión de calidad indican que en es aceptado y un 30% no cambiaría nada de los procesos, aunque hay aspectos a tener en cuenta como mejora; el proceso no tiene mayores objeciones por parte de los colaboradores más que la acumulación de trabajo por falta de una cultura que ayude a dinamizar el abordaje de los procesos con suficiente anticipación y evitar caer en el error de la acumulación de trabajo. Un punto importante a rescatar es que se mencionaron entre las ventajas que el reconocimiento como institución es muy importante ya que los logros adquiridos hablan por la institución y por ellos. Por último, indican que las capacitaciones han sido una necesidad para poder adaptarse al sistema de gestión de calidad y no ser tan ajenos a la importancia de este.

#### 4.4 CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS

Tabla 29

*Cuadro comparativo de resultados*

<b><i>RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</i></b>
Las puntuaciones en la escala que evalúa la aceptación a la aplicación del sistema de gestión de calidad son muy cercanas a la excelencia, puntúan arriba de 4.5 cuando las puntuaciones van de 1 a 5 puntos. Se puede evidenciar que los colaboradores que participaron en la aplicación de la escala coinciden que es favorable.
<b><i>RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE WESS</i></b>
Los resultados generales arrojan buenos índices de aceptación en el clima laboral, las tres dimensiones de la escala obtuvieron un puntaje favorable. Las dimensiones de relaciones, está evaluada como “tiende a buena”, la autorrealización al igual que la anterior se encuentra en la categoría de “tiende a buena” y la categoría de Estabilidad Cambio esta categorizada como “excelente”. Los puntos más bajos son entorno a la presión y al control. En términos generales, los puntajes son aceptables, y reflejan índices de un buen clima laboral, además en los términos que involucran directamente la satisfacción laboral, las puntuaciones son favorables.
<b><i>RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS</i></b>
A diferencia de los dos instrumentos anteriores, en la entrevista se revelaron aspectos que pueden considerarse como negativos, uno de ellos es la presencia de afectaciones a nivel psicofisiológico como el cansancio, estrés, nerviosismo y tensión que manifiesta el 60% de 10 personas evaluadas, estas sostienen que han experimentado estos síntomas y los relacionan directamente con el desarrollo de los procesos ajo el sistema de gestión de calidad. Sin embargo se confirma la aceptación de un sistema de gestión de calidad favorable ya que al consultar los aspectos a cambiar el 30% dijo que no cambiaría nada y el resto menciona aspectos como la flexibilidad en el desarrollo de las clases, informar o capacitar sobre los objetivos y el porqué de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para ésta investigación se acudió a tres instrumentos, “Cuestionario de Evaluación del SGC ISO, Cuestionario de Clima Laboral WESS de MOSS, Guía de entrevista”, los cuales ayudaron a recabar información de dos aspectos fundamentales que son el objetivo del presente estudio, uno de ellos es la aplicación de un sistema de gestión de calidad en el Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate y el otro objeto de estudio la influencia en la satisfacción y clima laboral que la aplicación del sistema de gestión de calidad genera en los colaboradores. Para poder observar de forma más objetiva se estudiaron ambos aspectos con escalas específicas y con una entrevista que ayudó a corroborar la información obtenida en cada una de las escalas, por ello se presenta el cuadro comparativo que visualiza los resultados de forma integral.

La investigación nos brindó resultados a nivel de adaptación al sistema de gestión de calidad, en el cual por medio del cuestionario de Sistema de Gestión de Calidad se constató que los participantes reflejan una adaptación favorable ya que se obtuvo una puntuación general arriba de 4 puntos cuando la mayor puntuación es 5 puntos. Para evaluar el clima y satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de clima laboral Wess de Moss en el cual las sub escala tienen resultados como buenas, tiende a buenas y excelente, en este cuestionario las sub escalas de presión y control son la que tienen menor puntuación. Y con respecto a la entrevista que se enfocó en conocer de forma más profunda las afectaciones y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001- 2015, se verificó el reconocimiento de su importancia sin embargo se destacaron puntos a mejorar como el conocimiento integral de las normas ISO 9001-2015 y los objetivos que se persiguen.

La comparación se realiza entorno a puntos esenciales; aceptación a la implementación del sistema de gestión de calidad y satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos indican que:

1. La implementación del sistema de gestión de calidad ha sido aceptada y considerada necesaria.
2. La implementación del sistema de gestión de calidad ha beneficiado el desarrollo de los procesos estandarizándolos.
3. La satisfacción laboral en una institución que está certificada con un sistema de gestión de calidad ISO9001-2015 no se ha visto afectada de forma negativa según lo indica el cuestionario de Sistema de gestión de calidad y en cuestionario de clima laboral WESS de MOSS. En este punto es necesario destacar uno de los aspectos importantes que se revelaron en la entrevista fue el hecho que existen inconformidades con respecto a la desinformación que hay sobre la importancia y metas del desarrollo de los procesos.

#### 4.6 DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS SONSONATE.

En la investigación denominada “*diagnóstico de la aplicación de las normas de gestión de calidad en el desarrollo de los procesos administrativos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa y docente, en el colegio san francisco de asís del departamento de sonsonate*”, donde participaron un total de 40 personas en las escalas: cuestionario de sistema de gestión de calidad y cuestionario de clima laboral WESS de MOSS, y 10 personas que fueron parte de las entrevistas enfocadas a verificar la satisfacción laboral. Los resultados permiten reflejar un diagnóstico descriptivo enfocado en cuatro aspectos como: las fortalezas que fueron encontradas, las oportunidades encontradas, las debilidades que pueden mejorarse y las posibles amenazas. Puntos que sirven para poder saber la situación del objeto de estudio.

Tabla 30 : fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del prestigio por parte de los colaboradores</li> <li>• Orden en los procesos</li> <li>• Facilidad para desarrollar los procesos porque todo está establecido en formato.</li> <li>• Identificación con la institución</li> <li>• Aceptación de las normas de gestión de calidad</li> <li>• Evaluación de un buen clima laboral</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacitaciones</li> <li>• Apertura del personal a la adaptación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinformación en el personal</li> <li>• Manifestación de síntomas psicofisiológicos (estrés, cansancio, ansiedad “nerviosismo”)</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Poca flexibilidad en los procesos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de síntomas psicofisiológicos</li> <li>• Acumulación de trabajo</li> <li>• Resistencia a nuevos cambios</li> <li>• Dificultad del trabajo en equipo.</li> </ul>

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos de ésta investigación en la cual fueron comparados tres instrumentos “Cuestionario de Clima Laboral de WESS, Cuestionario de Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad ISO, Guía de Entrevista” que posibilitaron obtener una muestra significativa de información, se concluye que:

1. Dentro de la investigación se planteó un diagnóstico donde se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron en el estudio de la implementación de un sistema de gestión de calidad como lo es la norma ISO 9001-2015 y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores. Este diagnóstico contribuyó a determinar los aspectos que han sido afectados y planteados como debilidades, entre ellos, el estrés y otras afectaciones psicofisiológicas, la resistencia al cambio, la desinformación con respecto a los objetivos a seguir e importancia de seguir los procesos y la poca flexibilidad de los procesos que es parte de la estandarización de estos. Sin embargo, hay más puntos favorables que se han tomado como fortalezas, entre los que se pueden mencionar; el sentimiento de prestigio que brinda el trabajar en una institución certificada, la guía establecida que se tiene para desarrollar los procesos evita que no sepan que se debe hacer, ya que para todos los procesos hay formularios a seguir, la facilidad de saber cómo desarrollar un proceso y el orden que evita confusiones y la identificación con la institución.
2. Respecto a la aplicación de una norma de gestión de calidad como la ISO 9001-2015, se establece que esta influye de forma directa en la satisfacción laboral de los colaboradores,

la incidencia según los resultados de los tres instrumentos que fueron aplicados es de forma positiva, por cuanto fomenta una cultura laboral que permite a los colaboradores adaptarse a un sistema estable para realizar su trabajo de forma organizada y practica en cuestión de desarrollo de sus labores. Además, se concluye que, si existe una relación entre la implementación de un sistema de gestión de calidad y la satisfacción laboral de acuerdo a los resultados obtenidos de ésta investigación.

3. En efecto, si bien las normas de gestión de calidad han ayudado de forma positiva en la institución educativa se deben considerar las situaciones relacionadas con las afectaciones que conlleva trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad, básicamente son las mismas que se llegan a observar en torno a un sistema que involucra presión en las instituciones ya que deben de estar al día con toda su documentación y los productos que estos generan, además de las manifestaciones psicofisiológicas que se presentan como el estrés y la ansiedad, queriendo ello decir que no existe otra causa laboral que haya comprometido la salud de los colaboradores y otro aspecto que se ha visto amenazado es el trabajo en equipo. Es necesario prestar atención a las situaciones que se presentan, para evitar que estas puedan prolongarse u ocasionar afectaciones mayores. Es importante tener en cuenta que se han detectado algunos rasgos de inconformidad en torno al desconocimiento de lo que realmente es la norma, repercutiendo en la adaptación o resistencia al momento de actualizarse con las normas que se han implementado.
4. Referente a los beneficios y dificultades de la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, evidentemente hay más beneficios que contrariedades, ya que los resultados indican que ha sido aplicado siguiendo los objetivos, visión y misión donde la empresa desea llegar, lo cual es altamente positivo, teniendo en cuenta que provee todas las

herramientas necesarias para que los colaboradores desempeñen un buen trabajo, garantizando con ello la satisfacción de los usuarios, además de la complacencia en cuanto al prestigio que la institución obtiene al estar bajo este sistema. Respecto a las dificultades que genera se encuentran la carga laboral que manifiestan los colaboradores debido a los protocolos que se pueden tornar burocráticos, pero que son demandados para la norma de gestión de calidad, y es en este punto donde hay una dificultad de adaptación al ejercicio de pasos establecidos, ya que las principales inconformidades que se manifiestan son entorno a este escenario, y esto aunado a la poca información que reciben en torno a los objetivos de la aplicación de la norma.

5. Por último, se concluye que es de suma importancia brindar una propuesta que ayude a reducir las afectaciones encontradas, para ello se propone el desarrollo e implementación de un módulo auto formativo enfocado en tres aspectos; brindar información sobre el sistema de gestión de calidad metas e importancia de los procesos, concientizar sobre el estrés sus afectaciones y brindar técnicas que ayuden a reducirlo y como último punto a desarrollar temáticas que aborden el trabajo en equipo.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda tomar en cuenta los aspectos desarrollados en el diagnóstico a fin de tomarlos como puntos de mejora en el desarrollo y crecimiento del personal y que aporte un beneficio a la institución, además de tomarlos en cuenta para abordar estos puntos dentro de un sistema de mejora continua.
2. Como está establecido en las conclusiones, el sistema de gestión de calidad influye de manera positiva se recomienda fortalecer la importancia de un sistema de gestión de calidad en la institución
3. Se recomienda abordar las afectaciones presentadas en la investigación con el objetivo de minimizarlas mediante un módulo auto formativo como propuesta de solución.
4. Se recomienda a los estudiantes tomar en consideración este tipo de investigaciones en las cuales los aspectos que se investigan arrojan resultados mayormente positivos, ya que sirven para conocer cómo abordar los pocos aspectos negativos que se presentan y hacer mucho énfasis que dentro de la investigación se encontraron más aspectos favorables en la institución.
5. Se recomienda el desarrollo del módulo auto formativo propuesto por el grupo investigador, con el fin de beneficiar en la reducción aspectos que están incidiendo negativamente en la institución con relación a la implementación de las normas de gestión de calidad y la satisfacción laboral.

## **V.I PROPUESTA DE MÓDULO AUTOFORMATIVO**

Partiendo de las dificultades identificadas en el diagnóstico realizado en la investigación se diseña la propuesta del Módulo Autoformativo dirigido a los directivos, cuerpo docente y administrativo de la institución educativa, ya que como principal conclusión de este estudio se estableció que el sistema de gestión de calidad Norma ISO 9001-2015 ha brindado más beneficios que afectaciones, sin embargo entre los puntos más fuertes de mejora se concluyó que se encuentra como punto principal; el desconocimiento de los objetivos de la norma ISO 9001-2015, desinformación sobre los beneficios y el desarrollo de esta, seguidamente las afectaciones a nivel psicofisiológico y principalmente el estrés y finalmente lo que se identificó como amenaza es el trabajo en equipo.

Por lo anteriormente mencionado se plantea diseñar el módulo autoformativo con el fin de contextualizar al personal involucrado de la institución educativa sobre los fundamentos básicos de la calidad y las normas aplicables en el colegio, brindar del conocimiento y técnicas sobre el manejo del estrés y fomentar mediante técnicas y ejercicios el trabajo en equipo, por tal razón la propuesta está dirigida a trabajarse de forma autodidacta y fomentando que exista un acompañamiento permanente que permita facilitar la comprensión de las normas y por ende su aplicación, de esta manera se busca restablecer el ambiente y clima laboral.

El módulo autoformativo se presenta completo como documento anexo a esta investigación, donde se encuentra contenido es el siguiente:

Tabla 30

*Contenido módulo autoformativo*

PRESENTACION
JUSTIFICACIÓN
OBJETIVOS DEL MODULO AUTOFORMATIVO
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN GENERAL A LA CALIDAD</b>
OBJETIVO
ALCANCES
ACTIVIDADES
AUTOEVALUACIÓN
<b>CAPITULO II: MANEJO DEL ESTRÉS</b>
OBJETIVO
ALCANCES
ACTIVIDADES
AUTOEVALUACIÓN
<b>CAPITULO III: TRABAJO EN EQUIPO</b>
OBJETIVO
ALCANCES
ACTIVIDADES
AUTOEVALUACIÓN

Fuente: Elaboración propia

## VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 7.1 Libros y obras de referencia

- Alles, M. A. (2007). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Granica SA. Recuperado de <https://bit.ly/2NZ7yTP>
- Bilbao, A. (1999). La globalización y las relaciones laborales. Cuadernos de relaciones laborales, 15(1), 123-137. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/38812315.pdf>
- Blanco, N., & Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. Espacios Públicos, 19(45), 97-111. Recuperado de <https://bit.ly/2qWZLwY>
- Brenis Garcia, J. A. (2019). Evaluación de la calidad del servicio del restaurante “Restobar George” puerto Eten-Chiclayo-Lambayeque, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, 2018. Recuperado de <https://bit.ly/33LLr94>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas Pearson Educación. SA, Madrid. Recuperado de <https://bit.ly/2KcVU5s>
- Cloninger, S. C. (2002). Teorías de la personalidad. Pearson Educación. Recuperado de <https://bit.ly/2Qu0joI>
- Cuya Vera, R. (2017). Educación con la norma ISO 9001. Recuperado de <https://bit.ly/32Lulqt>
- Chain Navarro, C. (1995). Introducción a la gestión y análisis de recursos de información en ciencia y tecnología. EDITUM. Recuperado de <https://bit.ly/2On2is7>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & gestión, (33), 140-161. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>
- Chiavenato, I. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill. Recuperado de <https://bit.ly/2XoklCw>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. D.F.: Mc Graw Hil. Recuperado de <https://bit.ly/2NAZLeU>
- Espeleta Cabrejas, P. (2015). Los riesgos psicosociales: causas, consecuencias y posibles soluciones. Recuperado de <https://bit.ly/2CVumNV>

Fernández García, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario. Recuperado de <https://bit.ly/2qQjnTs>

Frías Castro, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Recuperado de <https://bit.ly/2XrexZ1>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill e Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado de <https://bit.ly/2DJNZZS>

Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de <https://bit.ly/32YtfaV>

Vallejo Calle, O. E. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Recuperado de <https://bit.ly/2qMNhrx>

Varela González, A., & Venegas Morales, L. Á. (2005). Diseño del manual de calidad bajo la norma ISO 9001. Recuperado de <https://bit.ly/33TSDju>

Vega Medina, D. (2016). La carga mental de trabajo, tipos de liderazgo y desempeño percibido. Recuperado de <https://bit.ly/375VfN8>

Yáñez, C.M (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. Recuperado de <https://bit.ly/2rmAJHB>

## **7.2 Informe de agencia gubernamental u otra organización**

Asociación Española de Normalización (2019). La asociación. Recuperado de <https://bit.ly/2Xa1VW5>

Baeza, M., & Mertens, L. (2000). La norma ISO 9000 y la competencia laboral. México, Conocer. Recuperado de <https://bit.ly/2rLSyA4>

Beltrami, M., & Dangelo Martínez, F. H. (2017). Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística. Recuperado de <https://bit.ly/341ybgs>

Cruz Ros, S., Úbeda Garcia, J. E., & Llimiñana Gresa, J. (2007). Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen. In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM (p. 37). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de

<https://bit.ly/2Ku7KZc>

Cuéllar-Marchelli, H. (2008). La estrategia educativa de El Salvador y sus desafíos. Departamento de Estudios Económicos y Sociales, FUSADES, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de <https://bit.ly/2CYhCpK>

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2001). Controlar el estrés sobre el terreno. Ginebra. Recuperado de <https://www.ifrc.org/Global/Publications/Health/managing-stress-sp.pdf>

Fernández Avilés, J. A. (2018). El trabajo en la economía colaborativa y la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Borpi, S.L. Recuperado de <https://bit.ly/32AtNDJ>

García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 3(2), 301-315. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67930210.pdf>

Lucas Santos, M. (2006). La enfermería del trabajo ante la carga y la fatiga mental. Recuperado de <https://bit.ly/2NL9Sh8>

Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>

Muñoz-Repiso, M., & Murillo, F. J. (2010). Un balance provisional sobre la calidad en educación. Eficacia escolar y mejora de la escuela. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2), 177-186. Recuperado de <https://bit.ly/2rF6ax8>

Murillo Torrecilla, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela: Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55110206.pdf>

Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(1), 4-28. Recuperado de <https://bit.ly/2QdzJjr>

Penacho, J. L. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. *Fórum calidad*, 116(00). Recuperado de <https://bit.ly/2pdgv2m>

- Pozzi, M. (2006). El español en el contexto de la normalización terminológica internacional. In Actas del III Congreso Internacional de ESLETRA “El Español, Lengua de Traducción”. Contacto y contagio. (Puebla, 2006) [Электронный ресурс]–Режим доступа: [http://cvc.cervantes.es/lengua/esletra/pdf/03/015\\_pozzi.pdf](http://cvc.cervantes.es/lengua/esletra/pdf/03/015_pozzi.pdf). –Загл. с экрана. Recuperado de [https://cvc.cervantes.es/Lengua/esletra/pdf/03/015\\_pozzi.pdf](https://cvc.cervantes.es/Lengua/esletra/pdf/03/015_pozzi.pdf)
- Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001. Revista Universidad EAFIT, 126, 74-55. Recuperado de <https://bit.ly/2qLTWCs>
- Rodríguez Pérez I. (2007). Sistema de gestión de calidad y su influencia en la calidad educativa. Distrito Federal. Recuperado de <https://bit.ly/350O7zZ>
- Ruiz Segura, C., M. (2010). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. Recuperado de <https://bit.ly/2Oqq6vo>
- Salgado Roa, J., Lería Dulcic, F., Arcos Carrizo, L. D., Pineda Alcayaga, C. I., & González Carmona, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. Revista de Psicología, 36(1), 105-134. Recuperado de <https://bit.ly/35dDnOz>
- San Miguel, P. A. (2007). Calidad. Editorial Paraninfo. Recuperado de <https://bit.ly/36Pisms>
- Santamaría Peraza, R. S. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, (19), 105-118.
- Sangrá A. y Fernández Michels, P. (2011). Quality perception within corporate e-learning providers in Catalonia. Quality Assurance in Education, 19(4), 375-391. Recuperado de <https://bit.ly/2O2d4nG>
- Sebastián García, O., & del Hoyo Delgado, M. A. (2002). La carga mental de trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de <https://bit.ly/3796X9R>
- Teneda Llerena, W. F. (2013). La gestión de calidad y calidad total. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://bit.ly/32HiM3u>

### 7.3 Tesis

- Álvarez García, J. (2012). Análisis del nivel de implantación de la calidad: estudio empírico en el sector de alojamiento turístico (Doctoral dissertation, Organización de Empresas e Mercadotecnia (X09)). Recuperado de <https://bit.ly/2Kh6Xe2>
- Arévalo Mira, D. M., Lazo Alfaro, M.M. y Paz Samayoa, M. T. (1999). Habilidades administrativas y satisfacción laboral de hombres y mujeres ejecutivos. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Recuperado de <https://bit.ly/34Ms7Za>
- Arribas Díaz, J. A. (2015). Análisis y valoración de los sistemas de gestión de calidad según la Norma ISO 9000 y su incidencia sobre las dimensiones organizativas y los resultados de los centros educativos. Madrid. Recuperado de <https://bit.ly/36ZoKjR>
- Calzada Cruz, E. y López Gutiérrez, Y. (2004). Evaluación del impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 en una empresa manufacturera transnacional. Recuperado de <https://bit.ly/2X9Try3>
- Campos Gallo, A. M. (2004). Propuesta para elaborar una guía para implementar un sistema de gestión de la calidad para la empresa Trango Consultores, basada en la norma ISO 9000: 2000. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/67719767.pdf>
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Administración de la calidad total. Facultad de Ciencias económicas y sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <https://bit.ly/2O9NKMq>
- Hernández Salazar, M. G. (2009). Calidad de la educación media superior en México. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 1, No. 5. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/05/ghs.pdf>
- Herrera, M. M. (2012). Implementación de un sistema de gestión de la calidad para mejoras en la empresa. Ingeniería industrial, (030), 81-101. Recuperado de [http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/218/193](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/218/193)
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Revista de la Facultad de Ingeniería, 23, 17-26. Recuperado de <https://bit.ly/34dn1FP>
- Jiménez de León, J. P. (2010). Estrés laboral y el cumplimiento del sistema de gestión de calidad (Doctoral dissertation). Recuperado de <https://bit.ly/2X6NIP2>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. Universidad & Empresa, 18(30), 33-54.

Recuperado de <https://bit.ly/32TnlYO>

Llaneza Álvarez, F. J. (2009). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista (12a EDICI. Lex Nova). Recuperado de <https://bit.ly/2Kqq0Tg>

López López, M. L. (2017). Carga mental y su relación con variables sociodemográficas, laborales y de salud, en trabajadores de una administración pública local. Recuperado de <https://bit.ly/2QlompU>

Olavarrieta de la Torre, J. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana. Recuperado de <https://bit.ly/2XoNTQp>

Oyarzún, F. (2005). Calidad en un sistema de gestión de la calidad. Universidad Arturo Prat. [Fecha de acceso: 22 de septiembre del 2011] URL Disponible en: <http://www.mpf.n.gob.pe/descargas/noticias-impl/4963009.pdf>. Recuperado de [http://www.sertecsa.net/sertec/arch\\_informacion/archivos/1353362448.pdf](http://www.sertecsa.net/sertec/arch_informacion/archivos/1353362448.pdf)

Reynaldo Rodríguez, D., Leyva Proenza, L., Tellez Carralero, A., Marrero Tamayo, A., & Segura, F. (2017). Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001: 2015. Estudio de Caso. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 4(3). Recuperado de <https://bit.ly/2NXhGwB>

Santacruz Acosta, C. X., & Tomalá Tenelema J., G. (2012). Diseño e implementación de un prototipo portátil de ubicación y comunicación que permita la ayuda a personas adultas mayores, utilizando tecnología QTOUCH, GSM y GPS, así como estudio y propuesta de una normativa técnica para estos equipos (Bachelor's thesis, QUITO/EPN/2012). Recuperado de <https://bit.ly/2KvNgPX>

## 7.4 Páginas Web

Asociación Ágape de El Salvador - AGAPE. (s.f.). Historia. Recuperado de <https://www.agape.com.sv/historia.php?info=26>

Colegio San Francisco de Asís. (2019). Historia. Recuperado de <https://www.agape.com.sv/colegio/nosotros.php>

Comité Europeo de Normalización (2019). Quiénes somos. Recuperado de <https://bit.ly/32IISDn>

Concepto de definición (2019). Definición de ISO. Recuperado de <https://bit.ly/2CEUuwX>

CNC. Consejo Nacional de Calidad (2017). Guía de Archivo del Consejo Nacional de Calidad.  
Recuperado de <https://bit.ly/357B5R0>

CNC. Consejo Nacional de Calidad (2011). Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad.  
Recuperado de <https://bit.ly/2KCwheS>

Duje Group (2015). Duje Group presenta la actualización de la norma ISO 9001 2015. Recuperado de  
<http://dujegrup.com/2015/07/lorem-ipsuM/>

IsoTools (2016). Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad. Recuperado de  
<https://bit.ly/333CUgt>

IsoTools (2019a). Las normas ISO más empleadas a nivel mundial. Recuperado de <https://bit.ly/2qP9x43>

IsoTools (2019b). Norma ISO 21001. Recuperado de <https://bit.ly/2qarIRQ>

López Lemos, P. (s.f). Novedades ISO 9001: 2015. FC EDITORIAL. Recuperado de <https://bit.ly/2Kvq0Bl>

Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación de España (2019). CEN. Recuperado de  
<https://bit.ly/373M0gk>

Organización Mundial de la Salud. (2019). La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial. Recuperado de <https://bit.ly/343ILDO>

Organización Internacional de Normalización –ISO- (2005). Norma ISO 9000:2005. Recuperado de  
<https://bit.ly/2Kf3cWE>

Organización Internacional de Normalización –ISO- (2005). Norma ISO 9001:2000. Recuperado de  
<https://bit.ly/2Oatr1y>

Organización Internacional para la Estandarización –ISO- (2019). Nuestra historia. Recuperado de  
<https://www.iso.org/about-us.html>

Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de  
<https://dle.rae.es/?w=calidad&m=form>

## **7.5 Referencias con información faltante**

Saravia Villacorta, I. M. (2014) L. A. Universidad Dr. José Matías Delgado. Recuperado de <https://bit.ly/2rVHyQR>

## ANEXOS

### Anexo 1. Carta de respuesta 1 denegada a solicitud realizada ante el MINED



---

#### RESOLUCIÓN DE DENEGATORIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN POR INEXISTENCIA

San Salvador, a las NUEVE HORAS Y DOS MINUTOS del día VEINTINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL DIECINUEVE, EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA luego de haber recibido y admitido la solicitud de información No. MINED-2019-0235 presentada ante la Oficina de Información y Respuesta de esta dependencia por parte de: KARLA VANESSA GENOVES QUEVEDO, ha analizado el fondo de lo solicitado y realizado una búsqueda exhaustiva de la información en el área respectiva siendo imposible localizarla en nuestros registros, por no contar con la misma. Considerando que la Ley de Acceso a la información Pública, dispone en el art. 73 que nos encontramos ante un caso de información INEXISTENTE, lo que impide brindar lo requerido por el petitionerario, esta dependencia resuelve:

**NEGAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR INEXISTENCIA, YA QUE SEGÚN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, HA BUSCADO EN SUS ARCHIVOS Y REGISTROS Y NO TIENE LA INFORMACIÓN SOLICITADA EN RELACIÓN A QUE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR ESTAN CERTIFICADAS BAJO LAS NORMAS ISO DE GESTIÓN DE CALIDAD 9001-2015, YA QUE NO FORMA PARTE DE LA INFORMACION QUE SE RECOLECTA A NIVEL OFICIAL, SE SUGIERE CONSULTAR DIRECTAMENTE A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

  
Oficial de Información  
Lic. Salomón Alfaro Estrada  
Dirección de Transparencia



## Anexo 2. Carta de respuesta 2 denegada a solicitud realizada ante el MINED



### RESOLUCIÓN DE DENEGATORIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN POR INEXISTENCIA

San Salvador, a las OCHO HORAS Y CINCUENTA MINUTOS del día SEIS DE MAYO DE DOS MIL DIECINUEVE, EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA luego de haber recibido y admitido la solicitud de información No. MINED-2019-0235 presentada ante la Oficina de Información y Respuesta de esta dependencia por parte de: KARLA VANESSA GENOVES QUEVEDO, ha analizado el fondo de lo solicitado y realizado una búsqueda exhaustiva de la información en el área respectiva siendo imposible localizarla en nuestros registros, por no contar con la misma. Considerando que la Ley de Acceso a la información Pública, dispone en el art. 73 que nos encontramos ante un caso de información INEXISTENTE, lo que impide brindar lo requerido por el peticionario, esta dependencia resuelve:

**NEGAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR INEXISTENCIA, YA QUE SEGÚN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN EDUCATIVA, HA BUSCADO EN SUS ARCHIVOS Y REGISTROS Y NO TIENE BASE DE DATOS CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA EN RELACIÓN A QUE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA QUE ESTÉN CERTIFICADAS BAJO LAS NORMAS ISO DE GESTIÓN DE CALIDAD 9001-2015.**



Oficial de Información  
Lic. Salomón Alfaro Estrada  
Dirección de Transparencia

### **Anexo 3. Entrevista sobre la transición en la implementación de la norma ISO 9001**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA TRANSICIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 EN EL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASÍS, EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE**

Esta entrevista está enfocada en conocer los aspectos generales que acontecieron durante la transición para la adaptación de todo el sistema de trabajo a la norma ISO 9000.

Nombre: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la institución?
2. ¿Cuáles fueron las principales acciones para implementar el sistema de gestión de calidad (ISO900)?
3. ¿Cómo fue el proceso?
4. ¿Cuáles considera usted que fueron las principales dificultades?
5. ¿Qué cambios fueron los primeros que observó al momento de implementar la gestión de calidad?
6. ¿Cómo percibió usted que sus compañeros tomaron el proceso?
7. ¿Cómo se generó el proceso de capacitación para la adaptación al trabajo bajo la gestión de calidad?
8. ¿Cuáles son los principales beneficios que usted ha percibido?
9. ¿Qué nivel de dificultad observa en la adaptación del nuevo personal a un sistema de calidad?

## Anexo 4. Entrevista a colaboradores

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias y Humanidades**  
**Licenciatura en Psicología**



Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Responda de forma breve y precisa a las interrogantes del entrevistado, tomando en cuenta que la sinceridad de sus respuestas contribuirá a un estudio de gran interés.

1) ¿Ha laborado usted en otras instituciones en la que se implementen las Normas de Gestión de Calidad?

Si, ¿cuál ha sido su experiencia?

No ¿Cuáles considera que son las principales diferencias?

2) ¿Cómo fue el proceso para adaptarse a la forma de trabajo que requiere la norma ISO 9001?

¿Ya estaba implementada? ¿Fue parte del proceso de implementación de la norma?

3) ¿Cuáles fueron las principales dificultades físicas o psicológicas que tuvo al adaptarse a la normativa ISO 9000-1?

4) ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de trabajar bajo un sistema de gestión de calidad?

5) Si pudiera cambiar algunos aspectos de la aplicación, ¿cuáles serían?

## **Anexo 5. Ficha técnica**

**Nombre original:** “The Social Climate Scales: Familia, Work, Correctional Institutions and Classroom Environment Scales”.

**Authors:** R.H. Moos, B.S. Moos y E. J. Trickett.

**Adaptación española:** Sección de Estudios de TEA Ediciones de TEA Ediciones, S.A., CES: Fernández-Ballesteros, R. y Sierra. B., de la universidad Autónoma de Madrid, 1984.

**Administración:** Individual o colectiva.

**Duración:** Variable, veinte minutos para cada escala, aproximadamente.

**Aplicación:** Adolescentes y adultos.

**Significación:** Se trata de cuatro escalas independientes que evalúan las características socio- ambientales y las relaciones personales en familia, trabajo, instituciones penitenciarias y centros escolares.

**Tipificación:** Baremos para cada una de las escalas elaboradas con muestra españolas. **Descripción:** Las Escalas de Clima Social fueron diseñadas y elaboradas en el laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford (California), bajo la dirección de R. H. Moos.

Se trata de ocho escalas de estructura similar que evalúan el clima social en diversos ambientes específicos: “Classroom Environment Scale”, “Family Environment Scale”, “Work Environment Scale”, “Group Environment Scale” y “University Residence Environment Scale”. Existen tres formas de aplicación para las cuales se emplea el mismo material, aunque se pide queden las respuestas desde enfoques diferentes: La forma R (Real) aprecia lo que perciben las personas respecto al ambiente que evalúa la escala (familiar, laboral, etc).

La forma I (Ideal) aprecia el concepto que tienen las personas de un ambiente ideal en familia, en el trabajo, etc. La forma E (Expectativa) aprecia las expectativas de las personas respecto al

ambiente que les gustaría encontrar en el grupo familiar, de trabajo, clase, etc., en que se van a integrar. En la versión española, solo se ha considerado, por el momento, la forma R. En el presente Manual se presentan las cuatro escalas adaptadas en nuestro país:

- Clima social en Familia (FES).
- Clima social en el trabajo (WES).
- Clima social en Instituciones Penitenciarias (CIES).
- Clima Social en la Clase (CES).

### **ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO – WES**

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo. En su elaboración se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de ítems de cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo.

Las dimensiones potenciales y algunos elementos adicionales fueron adaptados y otras escalas de clima social.

La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente.

La selección y la redacción de los elementos se hicieron en base a una formulación general de tres aspectos o dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar enfocado hacia un aspecto, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo, determinar, el grado de importancia de las relaciones interpersonales (tal como se hacen en cohesión), o aspectos de autorrealización (como se hacen en autonomía o presión), o la estructura organizacional del trabajo (como se hacen en claridad).

La versión experimental de WES fue aplicada a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo. Para garantizar que la escala se pudiese aplicar a una gran variedad de ambientes, en la muestra se incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos. En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: La elección de alternativas (verdadero-falso) debería ser tan próxima a 50-50% como fuese posible para evitar elementos característicos de ambientes de trabajo poco comunes; los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra.

Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescala deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala deberían ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.

El resultado final fue la escala que ahora se presenta. Está formado por diez subescala que evalúan tres dimensiones fundamentales:

- Relaciones.
- Autorrealización.
- Estabilidad/cambio.

**Relaciones** es una dimensión integrada por las subescala implicación cohesión y apoyo, que evalúan el grado en los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

La dimensión **Autorrealización** u orientación hacia unos objetivos se aprecian por medio de sus escalas autonomía, organización y presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; de importancia que se da a la

buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

*Estabilidad/ cambio* es la dimensión apreciada por las subescalas claridad, control innovación y comodidad.

Esta subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que esperan de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio de las nuevas propuestas y, por último, el grado entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

### **CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO – WES - INSTRUCCIONES**

A continuación, encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (encargado, supervisor, Director, etc.) Con quien UD. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una x en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una x en el espacio correspondiente a la F (falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la

hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordara que tiene que pasar a la línea siguiente en la hoja.

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.

22. La gente se ocupa personalmente por los demás
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y practico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.

44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surgen problemas.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se meten” prisas” para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía:
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo:
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes:
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”:
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61. Aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.

64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre si de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario esta normalmente bien colocado.
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.

86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también mas tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

## **Anexo 6. Cuestionario de Evaluación del SGC ISO**

**Indicaciones:** El siguiente cuestionario se divide en cinco dimensiones, por cada una de ella se han formulado diversos planteamientos los cuales deben calificarse en una escala de 1 a 5, deberá marca la puntuación que usted considere más apegada a la situación en su centro educativo. En donde 1 es mínimo y 5 es máximo.

### **Ítems:**

#### **1. EN MI CENTRO EDUCATIVO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:**

1. Ha incrementado la implicación del profesorado en el centro
2. Ha motivado al personal del centro para el trabajo bien hecho
3. Ha creado en el profesorado hábitos eficientes de trabajo
4. Ha fomentado el trabajo en equipo del profesorado
5. Ha favorecido la formación continua del profesorado
6. Ha mejorado el trabajo del equipo directivo
7. Ha propiciado una innovación tecnológica
8. Ha dado lugar a nuevos proyectos formativos
9. Ha mejorado el clima del centro (ambiente que se vive en el centro y grado de convivencia de toda la comunidad educativa)
10. Ha aumentado la participación de las familias en las actividades educativas del centro
11. Ha propiciado que los usuarios (profesorado, alumnado, familias) participen en la toma de decisiones con la dirección.

**2. EN MI CENTRO EDUCATIVO, EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD HA MEJORADO:**

12. La atención a la diversidad del alumnado
13. La orientación educativa y profesional del alumnado
14. La acción tutorial ofrecida al alumnado y sus familias
15. El seguimiento y evaluación del alumnado
16. Los procesos de enseñanza-aprendizaje
17. La información a las familias
18. Las relaciones con otras instituciones del entorno del centro
19. Las Programaciones (de aula, de ciclo, de área...)
20. El Programa educativo del centro
21. La documentación en el centro

**3. EN MI CENTRO EDUCATIVO, EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

22. Ha favorecido que trabajemos de acuerdo con el Programa Educativo del centro
23. Ha mejorado la planificación del curso escolar
24. Ha clarificado los objetivos del centro
25. Ha contribuido a que todo el centro trabaje en unos objetivos comunes
26. Ha facilitado que la toma de decisiones se base en hechos e información
27. Ha mejorado la gestión de los recursos materiales (procesos de compras) y humanos (procesos de formación del personal, contrataciones, permisos y traslados)
28. Ha mejorado los procesos de comunicación interna

29. Ha sistematizado los procesos llevadas a cabo en el mismo (programación, evaluación del alumnado, información a las familias etc.)
30. Ha definido las funciones y responsabilidades del personal del centro (a partir de los procesos)
31. Ha dado coherencia a todas las fases del proceso formativo, desde la programación hasta la evaluación final
32. Ha beneficiado la coordinación entre ciclos/departamentos
33. Ha conseguido que las actividades educativas del centro sean más claras y transparentes para los usuarios
34. Ha contribuido a que se cumpla con la legislación del centro
35. Ha implantado la evaluación del profesorado
36. Ha implantado la evaluación continua-formativa del centro
37. Ha motivado una dinámica de mejora continua

## **MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL CENTRO**

### **1. EN MI CENTRO EDUCATIVO, EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD HA MEJORADO:**

38. La satisfacción de los beneficiarios (alumnado, familia, profesorado, etc.)
39. El uso del centro para conseguir lo resultados
40. La respuesta dada por el centro a las necesidades y expectativas de la sociedad
41. La consecución de los objetivos pretendidos por el centro
42. Los resultados escolares
43. La formación humana integral del alumnado

**2. DESPUES DE MI EXPERIENCIA, CONSIDERO QUE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD:**

- 44. Son útiles y provechosos en la educación
- 45. Aportan más ventajas que inconvenientes a los centros educativos
- 46. Son eficaces porque consiguen la mejora pretendida de la escuela
- 47. Son Eficientes porque utilizan de forma óptima los recursos para conseguir la mejora pretendida de institución

**3. EN MI CENTRO EDUCATIVO, EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD:**

- 48. Ha originado un reconocimiento público
- 49. Ha diferenciado de forma positiva nuestro centro de otros centros educativos

## Anexo 7. Matriz de consistencia

<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN: DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DOCENTE, EN EL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASÍS DE SONSONATE.</b>		
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
<p>¿De qué manera influye la aplicación de la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001 en los procesos del área administrativa y docente en la satisfacción laboral del Colegio San Francisco de Asís ubicado en el departamento de Sonsonate?</p>	<p><b>a) Objetivo general</b> Realizar un diagnóstico sobre el impacto que provoca el cumplimiento de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015 en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente del Colegio San Francisco de Asís del departamento de Sonsonate.</p> <p><b>b) Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar si la aplicación de la norma ISO 9001-2015 en los procesos del área docente influye en la satisfacción y clima laboral.</li> <li>2. Identificar las principales afectaciones en la satisfacción laboral que se dan a raíz de la aplicación de las normas de gestión de calidad ISO 9001-2015.</li> <li>3. Mencionar los beneficios y dificultades en la satisfacción y clima laboral provocadas por las exigencias que conlleva la aplicación de la norma ISO 9001-2015.</li> <li>4. Diseñar una propuesta de módulo autoformativo como respuesta a las dificultades que pueden encontrarse en el diagnóstico.</li> </ol>	<p>VI: Norma de Gestión de Calidad ISO 9001</p> <p>VD: Satisfacción Laboral</p>

## Anexo 8. Matriz de operacionalización de variables según la categoría

<b>CATEGORÍA No. 1:</b> CI: Norma de Gestión de Calidad ISO 9001		
<p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b> Es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. (ISO Tools 2019)</p>		
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b> Proceso mediante el cual se verificará la aplicación de los sistemas de calidad de instituciones para obtener una mejora en la calidad de sus productos o servicios.</p>		
<b>Factores</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>ÍTE MS</b>
<p><b>Factor 1:</b> Recursos participación, empowerment de la comunidad educativa y realización del servicio.</p>	<p><b>1. Recursos y participación de la comunidad educativa</b></p>	1.Ha incrementado la implicación del profesorado en el centro
		2.Ha motivado en al personal del centro para el trabajo bien hecho
		3.Ha creado en el profesorado hábitos eficientes de trabajo
		4.Ha fomentado el trabajo en equipo del profesorado
		5.ha favorecido la formación continua del profesorado
		6.ha mejorado el trabajo del equipo directivo
		7.ha propiciado una innovación tecnológica
		8.Ha dado lugar a nuevos proyectos formativos
		9. Ha mejorado el clima del centro (ambiente que se vive en el centro y grado de convivencia de toda la comunidad educativa)
		10. ha aumentado la participación de las familias en las actividades educativas del centro
		11. ha propiciado que los usuarios (profesorado, alumnado, familias) participen en la toma de decisiones con la dirección
	<p><b>2.Realización del producto o servicio</b></p>	12. La atención a la diversidad del alumnado
		13. La orientación educativa y profesional del alumnado
		14. La acción tutorial ofrecida al alumnado y sus familias
		15. El seguimiento y evaluación del alumnado
		16. Los procesos de enseñanza-aprendizaje
		17. La información a las familias



18. Las relaciones con otras instituciones del entorno del centro

Factores	Subdimensiones	ÍTE MS
<p><b>Factor 2:</b> Documentación, planificación, gestión por procesos, seguimiento, evaluación y mejora continua.</p>	<p><b>3. Sistema Documental</b></p>	19. Las Programaciones (de aula, de ciclo, de área...)
		20. El Programa educativo del centro
		21. La documentación en el centro
	<p><b>4. Liderazgo y dirección (política, planificación y revisión de la dirección)</b></p>	22. Ha favorecido que trabajemos de acuerdo con el Programa Educativo del centro
		23. Ha mejorado la planificación del curso escolar
		24. Ha clarificado los objetivos del centro
		25. Ha contribuido a que todo el centro trabaje en unos objetivos comunes
		26. Ha facilitado que la toma de decisiones se base en hechos e información
		27. Ha mejorado la gestión de los recursos materiales (procesos de compras) y humanos (procesos de formación del personal, contrataciones, permisos y traslados)
	<p><b>5. Enfoque basado en procesos (gestión y Sistematización de los procesos)</b></p>	28. Ha mejorado los procesos de comunicación interna
		29. Ha sistematizado los procesos llevadas a cabo en el mismo (programación, evaluación del alumnado, información a las familias etc. )
		30. Ha definido las funciones y responsabilidades del personal del centro ( a partir de los procesos)
		31. Ha dado coherencia a todas las fases del proceso formativo, desde la programación hasta la evaluación final
		32. Ha beneficiado la coordinación entre ciclos/departamentos
		33. Ha conseguido que las actividades educativas del centro sean más claras y transparentes para los usuarios
	<p><b>6. Evaluación y mejora continua</b></p>	34. Ha contribuido a que se cumpla con la legislación del centro
		35. Ha contribuido a que se cumpla con la legislación del centro
36. Ha implantado la evaluación continua-formativa del centro		
37. Ha motivado una dinámica de mejora continua		

Factores	Subdimensiones	ÍTE MS
<b>Factor 3:</b> Resultado del centro y en los usuarios	<b>7. Eficacia, eficiencia y pertinencia del centro.</b>	38. La satisfacción de los beneficiarios (alumnado, familia, profesorado, etc.)
	<b>8. Satisfacción</b>	39. El uso del centro para conseguir los resultados
	<b>9. Resultados académicos y en la formación integral</b>	40. La respuesta dada por el centro a las necesidades y expectativas de la sociedad
	<b>10. Ventajas eficacia y eficiencia del SGC</b>	41. La consecución de los objetivos pretendidos por el centro
		42. Los resultados escolares
		43. La formación humana integral del alumnado
		44. Son útiles y provechosos en la educación
45. Aportan más ventajas que inconvenientes a los centros educativos		
46. Son eficaces porque consiguen la mejora pretendida de la escuela		
47. Son Eficientes porque utilizan de forma óptima los recursos para conseguir la mejora pretendida de institución		
<b>Factor 4:</b> Imagen externa del centro	<b>11. Imagen externa del centro</b>	48. Ha originado un reconocimiento público
		49. Ha diferenciado de forma positiva nuestro centro de otros centros educativos



## Anexo 9. Matriz de categorías e ítems

1. Categorías / Variables: Sistema de gestión calidad		
DEFINICIÓN	ÍTE MS	
	DOCENTE	COORDINADORA PROCESO SGC
<p><b>Sistema de Gestión de calidad:</b> Promueve la optimización de tiempo y recursos para las organizaciones y los ubica en una escala de competencia internacional, tal como lo expone David Rincón (2002) “En general, las empresas se involucran con los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 por tres motivaciones principales: Por la exigencia del cliente, por ventaja competitiva y por mejorar la operación interna”.(p. 47).</p>	1) ¿Ha laborado usted en otras instituciones en la que se implementen las Normas de Gestión de Calidad?	1. ¿Cuáles fueron las principales acciones para implementar el sistema de gestión de calidad (ISO900)?
	SI, ¿cuál ha sido su experiencia?	2. ¿Cómo fue el proceso?
	NO ¿Cuáles considera que son las principales diferencias?	3. ¿Qué cambios fueron los primeros que observó al momento de implementar la gestión de calidad?
2. Categorías / Variables: Adaptabilidad		
<p><b>Adaptarse:</b> dicho de una persona; acomodarse, ajustar a diversas circunstancias, condiciones etc.</p> <p>Ajustar algo a otra cosa. (Real Academia Española, 2018)</p> <p>La adaptabilidad es un factor clave para lograr el rendimiento y alcanzar un nivel alto de satisfacción laboral, siendo en sí mismo para el trabajador un proceso complejo que no solo implican las aptitudes y destrezas laborales, sino, la superación de las mismas dificultades generadas a partir del mismo trabajo y el grado de éxito obtenido.</p>	1) ¿Cómo fue el proceso para adaptarse a la forma de trabajo que requiere la norma ISO 9001? ¿Ya estaba implementada? ¿Fue parte del proceso de implementación de la norma?	1. ¿Cuáles considera usted que fueron las principales dificultades? 2. ¿Cómo percibió usted que sus compañeros tomaron el proceso?
	2) ¿Cuáles fueron las principales dificultades físicas o psicológicas que tuvo al adaptarse a la normativa ISO 9000-1?	3. ¿Cómo se generó el proceso de capacitación para la adaptación al trabajo bajo la gestión de calidad?
	3) ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de trabajar bajo un sistema de gestión de calidad?	4. ¿Qué nivel de dificultad observa en la adaptación del nuevo personal a un sistema de calidad?
3. Categorías / Variables: Satisfacción Laboral		
<p><b>Satisfacción Laboral:</b> es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. (Pérez y</p>	1) Si pudiera cambiar algunos aspectos de la aplicación, ¿cuáles	1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la institución?

Gardey, 2014) siendo la valoración subjetiva de su trabajo y como este genera en la persona la autorrealización, enfocada a los objetivos individuales.

serían?

2. ¿Cuáles son los principales beneficios que usted ha percibido?

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Matriz de operacionalización de variables – Escala WESS

<b>CATEGORIA:</b> CD: Satisfacción Laboral	
<p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b> Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). Todo lo anterior es necesario para que los empleados al poner en práctica sus habilidades y conocimientos lo hagan con una actitud positiva y que sepan que su trabajo es valorado, también será posible al promover buenas relaciones laborales con los jefes o supervisores inmediatos, que sientan como un apoyo y no como una persona lista para señalar y castigar sus errores; otro aspecto importante es que vean a los jefes o dueños como alguien cercano a la institución y no como alguien alejado del día a día con los empleados, una manera en que las jefaturas pueden proporcionar esto es al dar la mayor seguridad laboral posible, además del deseo de invertir en remuneraciones y beneficios no necesariamente económicos; como último punto las relaciones laborales entre los mismos empleados debe ser algo a tomar en cuenta en las estructuras de las organizaciones y buscar mantener un buen clima laboral.</p>	
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b> De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.</p>	
<b>Factor: Relaciones</b>	
<b>Subdimensiones</b>	<b>ÍTE MS</b>
<b>1. Implicación</b>	1. El trabajo es realmente estimulante.
	11. No existe mucho espíritu de grupo.
	21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
	31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
	41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
	51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
	61. Aquí se trabaja con entusiasmo.
	71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.	
<b>2. Cohesión</b>	2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
	12. El ambiente es bastante impersonal.
	22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
	32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
	42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
	52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.	

	72. Frecuentemente los empleados hablan entre si de sus problemas personales.
	82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
<b>Factor: Relaciones</b>	
<b>Subdimensiones</b>	<b>ÍTE MS</b>
<b>3. Apoyo</b>	3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
	1. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
	23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
	33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
	43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
	53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo:
	63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
	73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
	83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
<b>Factor: Autorrealización</b>	
<b>Subdimensiones</b>	<b>ÍTE MS</b>
<b>4. Autonomía</b>	4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
	2. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
	24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
	34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
	44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surgen problemas
	54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes:
	64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
	74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
	84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
<b>5. Organización</b>	5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
	3. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia
	25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
	35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y practico.
	45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
	55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”:

65. Los empleados trabajan muy intensamente.

	75. El personal parece ser muy poco eficiente.
	85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
Factor: Autorrealización	
Subdimensiones	ÍTE MS
6. Presión	6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
	4. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
	26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
	36. Aquí nadie trabaja duramente.
	46. No se meten” prisas” para cumplir las tareas.
	56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
	66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
	76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
	86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias
Factor: Estabilidad– cambio	
Subdimensiones	ÍTE MS
7. Claridad	7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
	5. Las actividades están bien planificadas.
	27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
	37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
	47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
	57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
	67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
	77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
	87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
8. Control	8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
	6. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
	28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
	38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
	48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.

58. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
--

68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
---

	78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
	88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
<b>Factor: Estabilidad– cambio</b>	
<b>Subdimensiones</b>	<b>ÍTE MS</b>
<b>9. Innovación</b>	9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
	7. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
	29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
	39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
	49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
	59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
	69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
	79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.	
<b>10. Comodidad</b>	10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
	8. La iluminación es muy buena
	30. El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.
	40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
	50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
	60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
	70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
	80. El mobiliario esta normalmente bien colocado.
90. Los locales están siempre bien en ventilados.	