



INVESTIGACIÓN Y  
FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
REVISTA DEL CIEEG

ISSN 2477-9342



## INVESTIGACIÓN ARBITRADA

# La Calidad Total como Estrategia para Instituciones Educativas Inteligentes. Aplicación de la Teoría de Calidad Total de Edward Deming<sup>i</sup>

## Total Quality as a Strategy for Intelligent Educational Institutions. Application of Edward Deming's "Total Quality Theory"

Omar Humberto Contreras Sayago  
ocontras@gmail.com

Colegio La Villa de Los Niños – San Cristóbal (Venezuela)

Recibido 17 de marzo de 2019 / aprobado 28 de junio de 2019

### Palabras clave

Cultura de  
calidad, calidad  
total, teoría  
general de los  
sistemas.

### Resumen

La Educación Universitaria en Venezuela ha logrado alta calidad en su producto académico. No obstante, las universidades venezolanas como sistemas abiertos deben mejorar constantemente. Es fundamental la revisión continua de su cultura de calidad. Desde esa premisa, se presenta una investigación cuantitativa, descriptiva y con diseño de campo, cuyo objetivo fue diagnosticar el nivel de cultura de calidad que incide en el grado de satisfacción del talento humano de la UPEL-IMP, Extensión Académica San Cristóbal, contrastada con la Teoría de Calidad Total y la Teoría General de Sistemas. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando cuestionarios tipo escala con 40 ítems, en muestras intencionadas de 52 sujetos del personal administrativo, obrero, docentes y estudiantes. Resultó un alto nivel de calidad en los procesos y en resultados académicos, sin embargo, se evidenciaron debilidades en las relaciones interinstitucionales, la proyección de imagen corporativa y en las gestiones de liderazgo

### Keywords

Quality culture,  
total quality.  
general systems  
theory.

### Abstract

University Education in Venezuela has achieved a high quality in its academic product. However, Venezuelan universities, as open systems, must constantly improve. The continuous revision of its quality culture is essential. From this premise, a quantitative, descriptive and field design research is presented, whose objective was to diagnose the level of quality culture that affects the degree of satisfaction of the human talent of UPEL-IMP, San Cristobal Academic Extension, contrasted with the Theory of Total Quality and the General Theory of Systems. The survey technique was used, applying scale questionnaires with 40 items, in intentional samples of 52 subjects of administrative personnel, workers, teachers and students. There was a high level of quality in the processes and academic results. However, there were weaknesses in inter-institutional relations, the projection of corporate image and the management of leadership.



## Introducción

La Educación es el más importante de los servicios básicos que el Estado y los particulares le pueden ofrecer a una sociedad. Más aún cuando este servicio es de alta calidad. Es importante señalar que la “cultura de calidad”, en la cual se debe instalar la Educación y los servicios educativos en cualquiera de sus niveles y formas, se mide en los procesos, ambientes, resultados y fines de la Educación, con los distintos miembros de las instituciones, que logran con eficiencia y calidad sus objetivos educativos.

Para fundamentar lo anterior, Deming (2009) expone que “los directivos principales (líderes) deben actuar con determinación para establecer la calidad, como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía” (p.32). De ello dan cuenta los fundadores, autoridades y directores de instituciones educativas como las Universidades.

En ese sentido, Rodríguez (2001) afirma que “La calidad universitaria es un concepto relativo y multidimensional en relación a los objetivos y actores del sistema universitario y su análisis debe hacerse en el contexto de los procesos sociales y políticos en los que interaccionan objetivos y actores” (p.1). Por lo que las organizaciones educativas se alimentan de los aspectos humanos de quienes las integran y de la calidad de sus productos.

A tales efectos, se debe a Deming la puesta en escena de las ideas y principios sobre la Calidad y sus controles, las cuales fueron adoptadas por la mayoría de los empresarios japoneses lográndose un cambio empresarial e industrial. Ahora bien, esa propuesta es utilizada en el ámbito educativo, razón por la cual en esta investigación se toman referidos constructos, los cuales vienen a fortalecer la intención investigativa comunicada en este artículo. Cuando se habla de instituciones educativas inteligentes, se hace referencia a lo expresado por Deming (2009) quien formula un concepto, sobre la calidad, como una “filosofía, una estrategia, un modelo de administración que está focalizado hacia la satisfacción del cliente” (p. 12). Y de las ideas de Crosby (2008) al señalar que "Calidad total es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer" (p. 261). De allí que la medida de calidad va implícita en los procesos, o en la forma cómo se hacen las cosas y de cómo se aprecian.

Por lo que, para el servicio de calidad educativa, resulta importante determinar la calidad desde los procesos de su desarrollo, del cómo se viene haciendo y los resultados. De esta manera Deming (2009) identifica la calidad con una significación empresarial y una ideología que incorpora la producción de bienes y servicios en función del gerente educativo y del cliente educativo o estudiante.

Desde estas concepciones se refiere a Clery (citado en Mora, 2009) quien expresa que:

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales (p. 1).

Dadas las ideas de los mencionados autores Deming y Clery, se puede asumir que la educación debe ser desarrollada para satisfacer a quienes hacen vida en ella, por tanto, todo el trabajo mancomunado de quienes la gerencian y de quienes ejecutan las acciones de esa labor gerencial, podrían estar unidos bajo la premisa de hacer sentir bien a los estudiantes, como clientes externos y al personal como clientes internos. De tal manera, hacer sentir agrado en la labor que ejecutan. En función de ello, la calidad del servicio educativo universitario, por analogía, se fundamenta en los valores personales de quienes se desempeñan en él e implica mejorar de manera permanente, no solo los contenidos, la infraestructura, los programas, el sistema de evaluación y los procesos de administración de los programas y planes, sino además cada uno de los procesos de desarrollo personal y organizacional.

Por otra parte, los principios sobre los que se fundamenta la Calidad Total responden a modelos gerenciales que vieron sus resultados en la reingeniería de las empresas japonesas, motivada a finales del siglo pasado y que posteriormente los gerentes del mundo occidental implementaron en la búsqueda de mejores resultados. Esta filosofía, puede aplicarse igualmente a los modelos educativos y especialmente al sistema educativo universitario, que se precia de ser un sistema inteligente. De allí, que el presente estudio se apoya con la Teoría de la Calidad Total y la Teoría General de Sistemas, para presentar una visión de cultura de calidad para las Instituciones inteligentes en este siglo XXI.

### **Acercamiento a la Realidad Problémica**

Desde la visión de una educación como sistema abierto, con la mirada, enfoque e ingenio de

este siglo XXI y sobre un sustrato de cultura de calidad, los docentes, facilitadores y mediadores de aprendizajes, sienten mayor satisfacción por sus logros, obtenidos con vocación y por realización profesional. Para tales efectos, la cultura de calidad se alimenta del principio que todo se hace para satisfacer a los clientes. Deming, (2009), en lo que respecta al caso educativo explica que son los estudiantes (clientes externos) quienes demandan y pagan el servicio, y esta cultura de atención al cliente, debe ser practicada y vivenciada por todos los miembros, de manera sistémica, por lo que el ámbito educativo se muestra como un sistema abierto.

No obstante, de acuerdo con los datos suministrados por Méndez (2008) al referirse al informe del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC, señala:

Aparte del fenómeno de privatización, elitización y mercantilización de este sector educativo, se observa que en el mejor de los casos, las políticas educativas solo alivian el problema de la exclusión, pero no van al fondo. Y se mantiene un sistema con ausencia de un auténtico modelo curricular y organizacional, gerencial, que no apunta a una cultura de calidad que satisfice las necesidades del desarrollo social (p. 3).

De ello dan cuenta muchas universidades de Latinoamérica y algunas venezolanas, que han propiciado la elitización, manteniendo un sistema curricular alejado de la realidad que viven los estudiantes y los pueblos del entorno.

De ese citado informe se extrae que:

El modelo curricular en las universidades públicas y privadas es el mismo que se generó a partir del modelo francés del siglo XIX, organizado por facultades, escuelas y departamentos para administrar carreras disciplinarias y estructuradas en base al enciclopedismo, al cientificismo, y la profesionalización por carrera universitaria (p. 7).

Frente a este escenario, se infiere la necesidad de proponer un nuevo modelo de gestión universitaria que abarque un nivel de cultura organizacional y gerencial, donde se forme para la inclusión y el desarrollo sostenible. En concordancia con estas ideas, Orcajo (1999), señala que “la universidad nacional venezolana ha descuidado sus interrelaciones internas y externas” (p. 40). Aunque no conviene generalizar, si es posible evidenciar algún tipo de descuido en las interrelaciones interinstitucionales, haciendo de las universidades unos centros privilegiados y cerrados. De allí la necesidad de revisar las sinergias de esas relaciones internas

y externas para lograr un mayor desarrollo de su cultura de calidad. Es decir, la satisfacción de sus clientes internos (empleados, obreros y docentes) y de los externos, los estudiantes y la sociedad en general.

A partir de estas inquietudes, se pretendió indagar la forma en que los principios expuestos en la Teoría de Calidad se conjugan en una gestión de eficacia universitaria, la cual se puede aplicar en el ámbito de las universidades venezolanas y especialmente, en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), Extensión Académica San Cristóbal, el cual forma parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), institución que cuenta con programas de formación inicial de docentes y programas de Maestría y Doctorado en Educación y que en lo sucesivo se denomina solo por sus siglas IMPM.

En este contexto, a pesar de responder a las exigencias que requiere una formación docente, previstas en las políticas de la mencionada universidad, se observan algunos síntomas asociados a poca cultura de calidad, y que se manifiestan en la actitud y el comportamiento de algunos participantes en los programas de profesionalización del IMPM y en el personal que labora en él. Esta realidad se manifiesta y se observa en las reuniones de estudiantes y/o participantes de los programas de postgrado.

Es así que, no obstante, las atenciones, orientaciones, receptividad que ofrece el instituto, en el cual se aprecia alto nivel de preparación de sus docentes (en su mayoría con titulación doctoral) y se cuenta con esmerados empleados, obreros y profesores, los estudiantes manifiestan descontento e insatisfacción por algunas situaciones que afectan sus experiencias académicas. Algunos alumnos, no reflejan una actitud de búsqueda de la calidad en su formación y su progreso académico. Todo ello pareciera ser un índice de la pérdida gradual del valor de la calidad.

En este sentido, debido a la poca valoración de una cultura de calidad y la forma en que se dirige, se controla y se evalúa por separado los elementos del sistema, parece necesario referir lo señalado por Deming (2009):

El viejo tipo de escuela profesional no sabía educar para el diseño profesional a un nivel intelectual apropiado para una universidad; la clase más nueva de la escuela ha abdicado la responsabilidad de la formación en la habilidad profesional principal (p. 132).

De allí que en algunas instancias del IMPM se puede observar algunas acciones, conductas y actitudes algo alejadas del concepto de organización inteligente, que busca la más alta calidad, mediante el desarrollo de sus procesos organizativos, académicos y de sus interrelaciones. No se evidencia con claridad las mejores demostraciones de interrelación e interacción entre los elementos del sistema. Se observa, además, la presencia de participantes en los programas de maestría que se conforman con la obtención de un título de IV Nivel, con la simple motivación de cubrir una necesidad económica, (lo cual se considera válido) que no responde a una actitud de mejoramiento profesional, de auto-superación, propia de los profesionales de la educación.

Pareciera, entonces, que el IMPM no está exento de manifestaciones de intereses individuales, alejadas de esa cultura de calidad, expresada en parte por los participantes en los programas, y en parte por el personal administrativo y de apoyo, e incluso por algunos docentes que en él se desempeñan. Empleados administrativos que se conforman con cumplir funciones sin percatarse de la importancia y la calidad de su trabajo o del impacto que puede estar produciendo en los resultados académicos de la institución.

De igual manera se podría mencionar a una parte del personal de apoyo, que no valora su servicio adecuadamente en función de la institución, sino de su satisfacción económica personal; y de algunos docentes, quienes, no obteniendo la adecuada y digna remuneración por su esmerada labor, sienten disminuido su interés y motivación.

Así mismo, cabe señalar lo expresado por Hernández (2012):

El término calidad de la educación está asociado con la capacidad tanto de las instituciones educativas, como de los individuos formados en su seno (...) de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad a la que están integrados (p. 3).

De allí, los miembros de esta institución educativa universitaria, bien podrían estar anclados a los fundamentos y valores de una cultura, apropiada para funcionar como talento humano de calidad, lo cual se manifiesta recíprocamente en los beneficiados y en la institución educativa.

En el caso de estudio, el IMPM, puede llegar a ser una organización de calidad, como sistema abierto, satisfaciendo las necesidades de sus clientes externos, los estudiantes y/o

participantes de los programas de especialización y maestría; mientras satisface a sus clientes internos, como son los docentes, empleados y directivos, como empresa educativa en función del desarrollo sostenible.

Por lo antes mencionado se puede justificar la implementación de una cultura de calidad que incluya el cambio y mejoramiento de actitudes y el compromiso por parte de directivos y coordinadores, supervisando o evaluando la atención al estudiante, o gestionando la cultura de atención al cliente, ante todo, y entre todos los miembros de este contexto educativo universitario. Para fortalecer esta actitud y compromiso, por parte de todo el personal, se requiere de acciones gerenciales en favor de la cultura de calidad.

### **Postulados Teóricos**

Se parte de la siguiente interrogante: ¿Qué es cultura organizacional? Según Robbins y Judge (2009) la Cultura organizacional es un “Sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551), está representada por un conjunto de características claves que la organización valora. Por lo cual, la cultura llega a ser ese conjunto de valores dominantes, como la filosofía (misión, visión, valores corporativos), las políticas organizacionales predominantes, las normas y especialmente los objetivos que persigue la organización. Pero, además, la cultura organizacional incluye los supuestos subyacentes, las aspiraciones personales y la manera en que los empleados, los clientes y los proveedores perciben las características de la organización. Se refiere a la forma en que se sienten identificados y tratados los públicos con esa organización.

De ello se puede concluir que la “cultura” es el conjunto de actitudes, creencias, sentimientos, hábitos y valores existentes en toda organización, por lo que se deduce que la institución con cultura, se desempeña de acuerdo al propósito o misión que se ha propuesto y que ha logrado en acuerdo con sus públicos, interno y externo.

Este estudio se inicia bajo la premisa que propone una organización universitaria, que además de programas de currículo académico, pueda administrar la cultura de calidad, la cual según Robbins y Judge (2009) es el “logro constante de la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización” (p. 16). De lo cual se puede

entrever que en la administración de la calidad está implícito otro concepto importante, como es la mejora continua. Razón por la cual se toma lo señalado por Crosby (2008):

La administración debe crear una cultura de calidad sensible a la satisfacción de los clientes (internos y externos) y puede dar lineamientos abundantes para que los administradores logren este cometido de crear una cultura en la que los empleados son amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos” (p. 78).

De todo lo antes expuesto, se infiere que la cultura es aprendida, que se puede modificar y por ende el aprendizaje de una cultura de calidad dependerá de la manera en que ésta es aprendida o enseñada. De allí la importancia de la cultura de calidad en el servicio educativo, cultura que las universidades pueden aportar a la sociedad y que a su vez dependerá de la calidad de la cultura personal y profesional, de la formación y del comportamiento del personal que en ellas labora.

Seguidamente se presenta la necesidad de definir el concepto de Calidad, la cual según Deming (2009) se entiende como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

En ese sentido el concepto de calidad en general se suele abordar a través de dos aproximaciones diferentes: la primera en forma conceptual y la segunda de manera operacional, referida propiamente al nivel de logros o resultados. Este último enfoque emplea a menudo el término “calidad” como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia. Bajo esta perspectiva se alcanzan opciones para la determinación de la calidad de la Educación y la formulación de políticas para su mejoramiento.

Se asume lo expresado por Deming (2009), la calidad es “el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto” (p. 84). De allí que calidad, es sinónimo de eficacia y eficiencia, de actitud y disposición hacia la búsqueda de lo mejor, lo óptimo de las situaciones, de las cosas y de las personas, como característica particular.

Ahora bien, en lo que respecta a la Cultura de Calidad buscando llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos, vale citar a Cantú (2006) quien señala que la Cultura de Calidad:

Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización (p.75).

Es decir, este concepto implica valores y hábitos cuyas impresiones profundas determinan conductas apreciadas por la mayoría de las personas que pertenecen a esa sociedad o valorada como mejores o correctas, por esa u otras sociedades.

Es evidente que, para establecer una cultura de calidad en una organización, las personas que ejercen el liderazgo, son quienes están obligados a iniciar los cambios, modelar para motivar al resto de los involucrados en dichos cambios y así comprometer a toda la organización. Aunque no siempre es así, es lo ideal para las instituciones educativas inteligentes, por lo que, en el ámbito educativo se entendería como una necesidad y una obligación de todo directivo y su equipo de trabajo, por medio de los cuales las conductas de su personal se alinean hacia una cultura de calidad, que va en mejora continua cada día.

En lo referido a la Calidad Educativa en las Universidades conviene mencionar que el concepto de calidad está relacionado, con los procesos educativos y con el producto final que se obtiene de los mismos, es decir, se refleja en la calidad de los procesos administrativos, de enseñanza y de aprendizaje. Procesos, cuyos resultados serán de calidad en la medida en que sus egresados, sus investigaciones, y los conocimientos generados en los ambientes académicos produzcan alta satisfacción, tanto al personal interno como al entorno universitario y el resto de la sociedad.

Sobre el tema central del estudio, vale decir La Teoría de la Calidad Total, la cual para Deming (2009) se resume en la frase: “la Calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos para la mejora continua” (p.85), de la cual se deduce que la calidad implica mejorar continuamente: los procesos, la apreciación de las personas, los valores, las actitudes, los comportamientos. Este autor, señala que “la calidad se mide por la variabilidad que se da en los procesos y que todo proceso es variable, por lo que cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante” (p. 85). Es decir, que, si las cosas no requieren de mucho cambio, es porque están bien, son mejores y por tanto son de mayor calidad.

De este aspecto fundamental, surgen los 14 principios que Deming presenta por primera vez en su libro *Out of the Crisis* (Fuera de la Crisis) de 1986, los cuales el autor reduce a los siguientes 7 principios: “a) Un Liderazgo visionario; b) la Cooperación tanto interna como externa; c) Un Aprendizaje continuo; d) Una Gestión enfocada en los procesos; e) El Mejoramiento continuo; f) la Satisfacción del trabajador; g) La Satisfacción del cliente” (2009, p. 86). Dados éstos, las instituciones, desde su Misión y Visión bien establecidas, tienden a la búsqueda de la satisfacción del cliente basada en la cooperación sinérgica entre todos los elementos de la institución, lo que propicia el mejoramiento de la calidad de los procesos y de los resultados.

Se observa, en una tabla, el resumen que Deming (2009) hizo de los 14 principios de su Teoría de la Calidad Total.

**Tabla 1.**  
**Resumen del Sistema de Calidad Total**

1. Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas áreas y actividades del proceso llevadas a cabo.
3. Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo.
5. Involucración del proveedor en el Sistema de Calidad Total de la empresa.
6. Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos subjetivos.

Nota: Diseño propio con datos de Deming 2009

De lo anterior, mediante la aplicación práctica de estos principios, se puede esperar: egresados con mayor cualificación y competitividad; satisfacción de los propios estudiantes, quienes se sentirían orgullosos de su universidad; satisfacción del personal que trabaja en la institución, que reconoce su participación y pertinencia en la calidad de su institución y el efecto o impacto de la calidad educativa en la sociedad del entorno, que la admira como referente. Con esto se da importancia a la Calidad en la gestión gerencial, desde el nivel más alto hasta el nivel más cercano al producto, con un mayor grado de relevancia, sentido y adecuación a los objetivos y logros con mayor agrado generalizado.

Por su parte, Bertalanffy (1995) comenta que no existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). En su Teoría General de Sistemas, Bertalanffy presenta “un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico, donde las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro-sistema” (p. 85). En otras palabras, analiza los elementos que forman el todo o conjunto complejo en su ambiente promedio, cuyo estudio puede servir de base a las complejidades y dinámicas del sistema socio-cultural.

En este sentido, Bertalanffy (1995) parte de una definición general de “sistema” como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas. De lo cual surge la fórmula: El resultado es siempre mayor que la suma de las partes, la cual aplicada al Sistema Universitario, espera el mejor y mayor resultado de una educación universitaria de calidad, unida al mejor desempeño de sus departamentos y procesos y mediante el desarrollo personal de cada miembro... La TGS explica la manera cómo interactúan los elementos componentes de las organizaciones sociales, que, en el caso de las Universidades, será: cómo actúan las autoridades, docentes, estudiantes, empleados, obreros, proveedores y la misma sociedad del entorno, en sus relaciones con ellas.

### **Perspectiva Metodológica**

El estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, como lo que expresan Hernández, Fernández y Baptista (2008): “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga el control sobre los fenómenos y además facilita la comparación entre estudios similares” (p.18). De acuerdo con ello, se planteó una investigación cuantitativa, cuyo propósito fue diagnosticar el nivel de la cultura de calidad y el manejo del desempeño expresado en las actitudes que presenta el talento humano hacia la cultura de calidad, en los distintos estratos de la población del IMPM en su sede de San Cristóbal, mediante la aplicación de instrumentos de esa naturaleza.

La investigación de tipo descriptiva se enmarcó dentro la modalidad de un proyecto factible, definido en el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006) como el que permite “la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales,

referidos a la formulación de métodos o procesos” (p.21). Por ello el estudio propuso la gestión de algunas acciones gerenciales para el fortalecimiento de la cultura de calidad en el sistema educativo venezolano, soportadas en el objetivo específico: “Diagnosticar el nivel de cultura de calidad y el manejo del desempeño que posee el talento humano de la UPEL-IMPM, Extensión Académica San Cristóbal”.

Con el propósito de diagnosticar dichos niveles de cultura de calidad del personal del IMPM, se seleccionó una muestra intencional de 52 personas, entre empleados, docentes y estudiantes de postgrado, sobre una población de unos ciento cinco (105) sujetos o unidades de análisis (Hurtado, 2012), que conforman el público interno y externo, por lo que se consideró representativa de dicha población.

**Tabla 2.**  
**Muestra para el estudio**

N°	Segmento o estrato	Función de los miembros en el IMPM	Cantidad
1	Personal	Personal administrativo	7
		Personal de apoyo o servicio	5
2	Docentes	De planta y coordinadores	5
		Contratados de postgrado	5
3	Estudiantes	Participantes en programas de postgrado	30
Total			52

Para el estudio se utilizó la técnica de la encuesta con aplicación de cuestionarios diseñados bajo el modelo de Escala de Likert, la cual para Hurtado (2012) es “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o a situación que se quiere medir la actitud, de forma que las personas manifiestan su reacción, seleccionando una de las opciones ofrecidas” (p.479). De allí que se diseñaron tres cuestionarios contentivos de enunciados afirmativos con tres opciones de respuestas: S=Siempre; A v= A veces; N= Nunca. El primer cuestionario aplicado al personal administrativo y obrero, (12 sujetos) con 40 ítems; otro cuestionario con 28 ítems, aplicado a los docentes (10 sujetos) y otro similar, de 28 ítems aplicado a treinta (30) participantes de programas de postgrado.

## **Resultados Preliminares**

De los resultados preliminares del estudio, se logró realizar un análisis descriptivo con el fin de dar respuesta al objetivo referido de diagnosticar el nivel de la cultura de calidad del personal de la institución, escenario de estudio. Se utilizaron tablas para señalar las frecuencias de respuestas y los porcentajes de cada una. El nivel de la cultura de calidad como variable en el objetivo presentó en cinco (5) dimensiones: Cultura Organizacional de calidad, Cultura de calidad, Relaciones de calidad, Comunicación de calidad y Evaluación de la calidad.

1.- En la primera categoría se analizaron los indicadores de: a) Clima organizacional; b) Estructura organizativa; c) Sentido de pertenencia; d) Liderazgo; e) Motivación gerencial y f) Gestión de recursos.

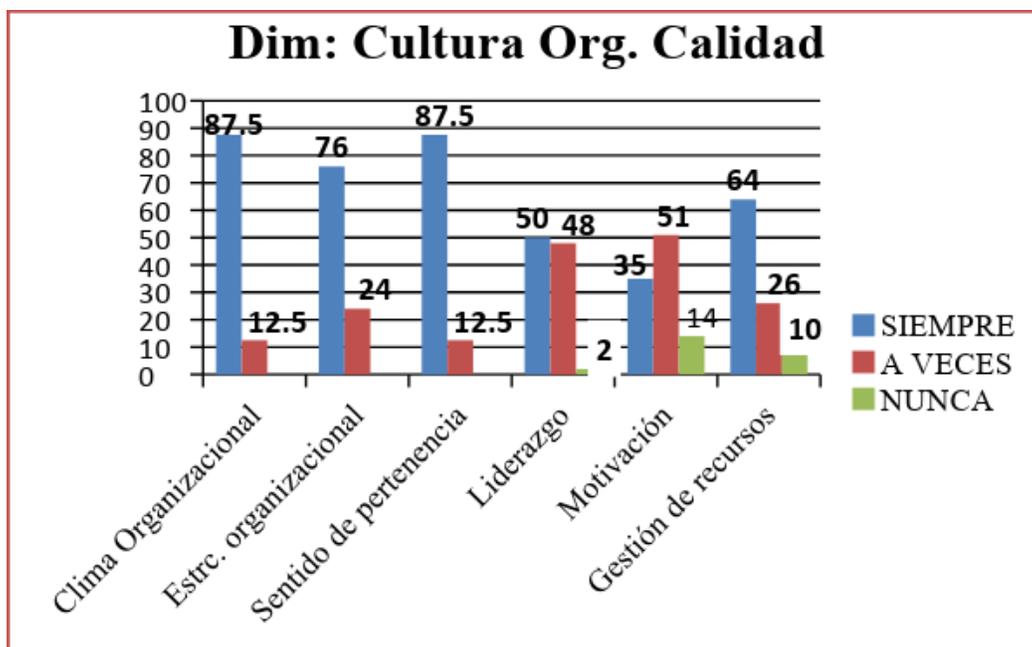
2.- En la dimensión Cultura de Calidad se trabajó con los indicadores de: a) Visión compartida; b) Sistema de creencias; c) Identidad con la UPEL-IMP; d) Trabajo en equipo y e) Vivencia de valores.

3.- En la tercera dimensión se midió: a) Cooperación laboral; b). Servicio al personal; c) Beneficios laborales y d) Relaciones interpersonales e interinstitucionales.

4.- La dimensión de Comunicación se midió con los indicadores: a) Proyección de imagen y b) Comunicación asertiva.

5.- Finalmente la dimensión sobre la Evaluación de la calidad, se midió con: a) Valoración del desempeño; b) Satisfacción laboral y c) Orientación y asesoría.

Después de presentados los resultados en matriz porcentual se visualizó mediante un gráfico de barras los resultados de cada indicador, medidos en la variable referida. Muestra de ello lo expresa el siguiente gráfico.



**Gráfico 1. Dimensión: Cultura organizacional de calidad**

Del gráfico anterior se puede extraer, en resumen, que el Clima Organizacional del IMPM es altamente positivo y armónico reflejado en el 87,5% frente a un 12,5 de indiferencia. En cuanto a la Estructura Organizacional, los encuestados respondieron estar conformes en un 76% mientras que un 34% no opina igual. La muestra expresó un alto sentido de pertenencia (87,5%) ante la institución. Con relación al indicador de Liderazgo, la selección mostró un balance con una aprobación del 50% y desaprobación del 48%. En cuanto a la Motivación, los resultados arrojaron 51% de cierto malestar y 14% de total rechazo, frente a un 35% de aceptación. Finalmente, lo indicado como uso de los recursos en la gestión gerencial, se obtuvo un 64% de aceptación, frente a un 26% de indiferencia y un 10% de rechazo.

### **Balance de los Resultados**

En oportunidad de presentar un balance del objetivo 1. Diagnosticar el nivel de la cultura de calidad presenta en el talento humano del IMPM Extensión Académica Táchira, se refiere que, a pesar de ser una institución de educación universitaria con estructura y administración centralizada, los diferentes componentes o grupos que la integran, demuestran un alto sentido de pertenencia, reconociendo un clima organización propicio para el logro de los fines académicos. La teoría establece el 4to. y 6to. Principios de la Calidad Total como: 4)

“Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo y 6) Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización” (Deming, 2009).

Adicionalmente, se puede señalar que, para el momento de realizarse la investigación en cuanto a los **niveles de cultura de calidad**, no se observó un liderazgo general, sino que cada coordinación y docente ejerce este aspecto gerencial de manera particular, tanto en el personal de coordinadores, docentes, y administrativos. Es como si para cada coordinación, el responsable de la misma mantiene al personal bajo sus orientaciones, ejerciendo roles de liderazgo diferentes. Es evidente la ausencia del 3er. principio: “Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo” (Deming, 2009).

En cuanto a la **cultura de calidad**, se diagnosticó altos niveles en la vivencia de valores, el trabajo en equipo y la identidad con la institución. Siendo diferente para la visión compartida y el sistema de creencias que se comparte entre los diversos grupos de sus integrantes.

En cuanto al aspecto de las **relaciones personales**, se comprobó un alto sentido de amistad, propio de la idiosincrasia de los venezolanos, que a pesar de las circunstancias y de la situación país, se mantiene un ambiente agradable y propicio para el desarrollo del trabajo en colaboración. Sin embargo, no se aprecia de igual manera en las **relaciones interinstitucionales** y se percibió una alta deficiencia en los beneficios laborales, datos que manifiestan el descontento y la falta de motivación.

Como balance de resultado es importante resumir que para el **aspecto de comunicación** y el **lenguaje respetuoso** se obtienen altos porcentajes, más no sucedió lo mismo con la **comunicación asertiva**, la cual da evidencias de necesitar mejora continua. Sin embargo, se mencionó también que la institución debe mejorar la **proyección de imagen corporativa** accionando estrategias de comunicación dirigidas a la comunidad del entorno.

Adicionalmente, se concluye en cuanto a la **evaluación de los sistemas de calidad de la institución**, que se ha valorado medianamente el **desempeño del personal**; además de que la capacitación, la mejora continua y la orientación del personal y de los participantes de los programas de maestría, presentan algunas deficiencias importantes. El aspecto de la satisfacción laboral, es uno de los aspectos más importantes a resaltar, por los momentos que atraviesa el sector universitario y el país en general.

## **A Manera de Conclusión**

Dando relevancia al tema objeto de estudio en esta investigación se puede concluir que se utilizaron tres cuestionarios donde fueron consultados representantes de los cuatro grupos, integrantes del Instituto, y se logró realizar el diagnóstico planteado, y con un análisis descriptivo, se apreció la forma en que se vivencia y se aprecia una cultura de calidad en dicho contexto. Se aprecian los niveles de la cultura de calidad de la gestión educativa en los aspectos que inciden en el desempeño del talento humano del IMPM, Extensión Académica San Cristóbal, con las pocas deficiencias mostradas en los resultados, que ameritan algunas acciones gerenciales importantes bajo la aplicación de la Teoría de la Calidad Total y la proyección de la Teoría General de Sistemas, siempre presente en organizaciones inteligentes como las Universidades.

A través de este diagnóstico y análisis se evidenciaron altos niveles en sentido de pertenencia, de identidad con la institución y de responsabilidad personal, trabajo en equipo y las mejores relaciones personales. Además, se manifestaron algunas debilidades en cuanto al liderazgo, por la forma individualizada con que se ejerce. También se apreció la necesidad de fortalecer las comunicaciones internas y externas de la institución con su entorno, en especial el manejo de imagen corporativa. En ese sentido, se logró confrontar la revisión teórica de los aspectos e indicadores de la cultura de calidad con la realidad institucional y cuyo fin es diseñar y ejecutar acciones estratégicas de gerencia educativa, que apunten a la estandarización de la cultura de calidad que manifiestan las autoridades, en todo el personal interno y también en los participantes de programas educativos.

Esta confrontación de fundamentos teóricos sirvió para asegurar o garantizar que la teoría se puede aplicar en forma práctica en las gestiones de calidad de los docentes, coordinadores, jefes de extensión y en favor del desempeño de calidad de los empleados administrativos y obreros. Por encima de todo, que aplicando los principios a las acciones gerenciales se puede garantizar los mejores resultados del ejercicio de calidad manifestado en los participantes de programas de postgrado, quienes también deben integrarse al sistema de valores de la calidad, en una institución cuyo epónimo expresa “el mejoramiento profesional del magisterio”.

Es importante mencionar que la Institución escenario de estudio cuenta con la fortaleza del Centro de Investigaciones “Georgina Calderón” en el cual se pueden incorporar estudios que apunten fomentar en sus líneas de investigación aspectos sobre Calidad Total, pues la demanda de la formación docente tanto inicial como de postgrado así lo amerita. En una institución educativa universitaria la gestión es de suma importancia y el enaltecer la cultura de calidad pasa por el trabajo mancomunado que integra y beneficia a todos. La mejora continua expresada en la nueva filosofía de cooperación, supervisión, liderazgo e integración, son principios base para ejercer la calidad y el éxito de la gestión educativa y motivo para la investigación sistematizada.

Finalmente, se recomienda a la gerencia educativa de las universidades venezolanas, hacer hincapié en sus gestiones sobre la proyección de su imagen corporativa, especialmente a las autoridades del IMPM Extensión San Cristóbal, a fin de mejorar la presencia de programas de extensión apuntando al beneficio directo de las comunidades del entorno universitario y aplicando el 7mo. Principio: “Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos subjetivos” (Deming, 2009).

Tal como lo expresa la visión de la UPEL “universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social”. Se aprecia entonces, la mirada hacia la excelencia de la calidad educativa, componente de una institución universitaria inteligente para estos tiempos de la sociedad del conocimiento.

### Referencias

- Bertalanffy, L. (1995). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (3ª Ed). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Crosby, P. (2008). *La organización permanentemente exitosa*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Deming, W. (2009). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos editores.

- Hernández, J. (2012). *Calidad total en la educación. Evaluación para la calidad en los centros educativos*. Recuperado de <http://bit.ly/2Mswov9>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (8ª Ed). México: Mc Graw –Hill-Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación*. (7ª ed). Caracas: Ediciones Quirón- SYPAL.
- Méndez, E. (2008). Nuevo modelo de organización de la educación superior para América Latina y el Caribe. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas Orbis*, 10 (4), 5- 28. Recuperado de <http://bit.ly/2GR5yt9>
- Mora, C. (2009). Calidad Total Como Ventaja Competitiva. Recuperado de <http://bit.ly/2YlxUXe>
- Orcajo, O. (1999). *Reconstruyendo las universidades*. Valencia (Venezuela): Universidad de Carabobo.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez E. (2001). *Calidad en la educación superior. Escuela de formación y debate estudiantil*. Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria. Universidad Politécnica de Madrid. España.
- UPEL (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

---

<sup>i</sup> Este artículo es un avance del proyecto de investigación “Acciones Gerenciales para el fortalecimiento de la Cultura de Calidad en el Sistema Educativo Universitario Venezolano”. Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa en UPEL-IMPM Extensión Académica San Cristóbal.