

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
“SANTO DOMINGO”, SANTO DOMINGO DE LA CAPILLA, CUTERVO,**

**CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentado por:

**ELVIS ORLANDO SALAS JULON**

Asesor:

**Dr. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**

Cajamarca, Perú

2025

### **CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Elvis Orlando Salas Julon  
DNI: 27296075  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesora: Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa "Santo Domingo", Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019
6. Fecha de evaluación: **19/12/2025**
7. Software antiplagio: **X TURNITIN**       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **12%**
9. Código Documento: **3117:542191679**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
**X APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **06/01/2026**

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*

  
**Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz**  
DNI: 26702389

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**ELVIS ORLANDO SALAS JULON**  
Todos los derechos reservados



## PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las **9:00 a.m.** horas, del día 01 de abril de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. CÉSAR ENRIQUE ALVAREZ IPARRAGUIRRE**, **Dr. CARLOS ENRIQUE MORENO HUAMÁN**, **Dr. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**, y en calidad de Asesor el **Dr. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SANTO DOMINGO”, SANTO DOMINGO DE LA CAPILLA, CUTERVO, CAJAMARCA, 2019”**, presentada por el Bachiller en Educación **ELVIS ORLANDO SALAS JULON**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR** con la calificación de **QUINCE (15) BUENO** la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bachiller en Educación **ELVIS ORLANDO SALAS JULON**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las **11:00 a.m.** horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
  
**Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz**  
Asesor

.....  
  
**Dr. César Enrique Alvarez Iparraguirre**  
Jurado Evaluador

.....  
  
**Dr. Carlos Enrique Moreno Huamán**  
Jurado Evaluador

.....  
  
**Dr. Wigberto Waldir Díaz Cabrera**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos el conocimiento y la sabiduría

A mi esposa y mi querida hija Danessi Maytane por su apoyo y lograr la meta esperada

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca quienes desarrollaron las áreas científicas de la malla curricular, por su afecto y reflexionar y asumir con más compromiso nuestro trabajo. En especial, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por fortalecer nuestras competencias investigativas y su apoyo en la gestión de este trabajo de investigación

Al Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz, por su apoyo incondicional y el compartir con la información necesaria para elaborar paso a paso el proyecto de investigación y por ende la Tesis desarrollada en las diversas áreas científicas.

## INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURA Y SIGLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	4
3. Justificación de la investigación	5
4. Delimitación de la investigación	7
5. Objetivos de la investigación	8

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación	9
2. Marco teórico-científico de la investigación	19
2.1. Teorías científicas del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente	19

2.1.1. Teoría de la calidad total de Edward Deming	19
2.1.2. El modelo EFQM de excelencia	24
2.1.3. Teoría de la aproximación bifactorial	29
2.1.4. Teoría de satisfacción de facetas	31
2.2. El sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral	32
2.2.1. El sistema de la gestión de la calidad	32
2.2.2. Satisfacción laboral docente	39
3. Definición de términos básicos	47

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1. Caracterización y contextualización de la investigación	48
2. Hipótesis de investigación	50
3. Variables de investigación	51
4. Matriz de operacionalización de variables	52
5. Población y muestra	55
6. Unidades de análisis	55
7. Métodos de investigación	55
8. Tipo de investigación	56
9. Diseño de investigación	56
10. Técnicas e instrumentos de recolección de información	57
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	57
12. Validez y confiabilidad	58

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio	59
2.	Resultados de la variable satisfacción laboral en los docentes	66
3.	Resultados totales de las variables de estudio	76
4.	Prueba de hipótesis	78

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

1.	Nombre del plan de acción	81
2.	Presentación	81
3.	Fundamentación	82
4.	Objetivos	85
5.	Modelo de los procesos de la gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente	85
6.	Procedimientos metodológicos de acción: análisis, resultados y alternativas de solución del diagnóstico	88
7.	Recursos económicos	99
8.	Evaluación	99
 CONCLUSIONES		102
 SUGERENCIAS		103
 LISTA DE REFERENCIAS		104
 APÉNDICES/ANEXOS		109

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Frecuencia y porcentajes de la dimensión planificación de la calidad	59
Tabla 2: Frecuencia y porcentajes de la dimensión organización de la calidad	61
Tabla 3: Frecuencia y porcentajes de la dimensión calidad del personal	62
Tabla 4: Frecuencia y porcentajes de la dimensión control continuo de la calidad	64
Tabla 5: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Satisfacción con el trabajo	66
Tabla 6: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el salario	67
Tabla 7: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el reconocimiento	69
Tabla 8: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los beneficiarios	70
Tabla 9: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con la supervisión	72
Tabla 10: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los compañeros y la dirección	74
Tabla 11: Resultado comparativo entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral	76
Tabla 12: Correlación del sistema del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral	79

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ciclo de la mejora continua de Edward Deming	23
Figura 2: Modelo EFQM de Excelencia	27
Figura 3: Modelo de Frederick Herzberg	31
Figura 4: Modelo de motivación Porter y Lawler	32
Figura 5: Frecuencia y porcentajes de la dimensión planificación de la calidad	59
Figura 6: Frecuencia y porcentajes de la dimensión organización de la calidad	61
Figura 7: Frecuencia y porcentajes de la dimensión calidad del personal	63
Figura 8: Frecuencia y porcentajes de la dimensión control continuo de la calidad	64
Figura 9: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el trabajo	66
Figura 10: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el salario	68
Figura 11: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el reconocimiento	69
Figura 12: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los beneficiarios	71
Figura 13: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con la supervisión	72
Figura 14: Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los compañeros y la dirección	74
Figura 15: Modelo sistémico. Elaboración propia	87
Figura 16: Árbol de problemas del diagnóstico. Elaboración propia	90

## **LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

CPA:	Comunidades Profesionales de Aprendizaje
EFQM:	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation Quality Management)
GIA:	Grupos de Interaprendizaje
I.E.:	Institución Educativa
IGA:	Informe de Gestión Anual
ISO:	La Organización Internacional para la Normalización
MINEDU:	Ministerio de Educación
MOF:	Manual de Organizaciones y Funciones
PAT:	Plan Anual de Trabajo
PCI:	Proyecto Curricular Institucional
PEA:	Población Económicamente Activa
PEI:	Proyecto Educativo Institucional
PHAV:	Planificar, Hacer, Actuar, y Verificar
RI:	Reglamento Interno
RR. HH:	Recursos Humanos
SGC:	Sistema de Gestión de la Calidad

## RESUMEN

La presente tesis tuvo por objetivo determinar la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, en Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, año 2019. La metodología estuvo constituida por una investigación que según su nivel de profundidad es de tipo Descriptiva y según su temporalidad Transversal, con diseño no experimental, específicamente con diseño Correlacional, se trabajó con una población y muestra de 23 docentes, constituida por directivos y docentes, a quienes se les aplicó una encuesta a través del Cuestionario para obtener información sobre las variables de investigación. Según los objetivos de investigación y ubicación de ambas variables según su escala de medición, se aplicó la Prueba estadística no paramétrica denominada Correlación de Spearman. Los resultados demuestran que existe una correlación positiva moderada, según lo evidencia el valor Rho de Spearman igual a 0,485 y con un p-valor =  $0,00 < 0,05$ , por lo que existe una correlación que además de ser positiva moderada también es significativa entre ambas variables como son el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente; también la valoración baja y poco satisfecho son reiterativos en el desarrollo de la gestión educativa y en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** Sistema de gestión de la calidad, satisfacción laboral docente.

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine the relationship between the quality management system and job satisfaction among teachers at the Santo Domingo Educational Institution in Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, in 2019. The methodology consisted of research that, according to its level of depth, is descriptive and, according to its temporality, cross-sectional, with a non-experimental design, specifically a correlational design. We worked with a population and sample of 23 teachers, consisting of administrators and teachers, who were given a survey through the questionnaire to obtain information on the research variables. According to the research objectives and the location of both variables according to their measurement scale, the non-parametric statistical test called Spearman's correlation was applied. The results show that there is a moderate positive correlation, as evidenced by Spearman's Rho value equal to 0.485 and with a p-value =  $0.00 < 0.05$ , so there is a correlation that, in addition to being moderately positive, is also significant between both variables, namely the quality management system and teacher job satisfaction. Low ratings and low satisfaction are also recurrent in the development of educational management and human talent management.

**Key words:** Quality Management System, Teacher Job Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad Educativa en beneficio de la comunidad educativa, vale decir de los alumnos, padres de familia, comunidad y demás Instituciones pública y privadas. Existe una limitación en la capacidad de conducir y gestionar mejor los recursos educativos y de hacer cada vez más un uso adecuado de las acciones tendentes a la consecución de una administración más eficiente, considerando el valor del capital humano integrado por docentes; así como del desarrollo organizacional.

Hoy, las instituciones educativas necesitan de comportamientos flexibles y creativos para que sean capaces de afrontar la búsqueda de soluciones y satisfacer las necesidades específicas, que genere expectativas en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo, este desafío abarca a las Instituciones y a las personas que trabajan en un contexto de un sistema organizacional con el fin de lograr alcanzar objetivos y metas con cooperación y contribución de las personas con desempeño de roles, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización con satisfacción laboral. Ya que es el motor de toda organización son los empleados, personal que labora.

Las instituciones educativas evoluciones de acuerdo a los cambio sociales y económicos. De acuerdo a estas circunstancias nace el interés de abordar en el siguiente trabajo de investigación, a la calidad, como estrategia y alternativa para conducir exitosamente a la institución educativa, así como enfrentar los procesos formativos, lo que hace más competitivo.

El tema de calidad en educación, entonces se encuentra enfocado a optimizar la gestión educativa y por ende la gestión de los aprendizajes de los estudiantes. La implantación del modelo de sistema de gestión de la calidad aporta sistematicidad en la planificación, organización, control, evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos directivos, sustantivos y de apoyo en la institución educativa. Sin embargo, su aplicación por las instituciones educativas requiere de la debida adecuación y pertinencia a las características sustantivas en la gestión escolar.

Las necesidades de las instituciones educativas son necesidades de los docentes y estudiantes. Al contemplar las ocupaciones profesionales y de propósitos en la mejora personal de cada uno de estos entes educativos, el resultado será una optimización en sus desempeños y logros educativos de calidad, tanto en la gestión como en los procesos formativos de la escuela. En el contexto escolar, se trata de la propia percepción que los profesores tienen de su trabajo como profesionales de la enseñanza en un centro en el que disponen de un rol diferente al de los demás profesionales. Se puede apreciar que es un factor íntimamente unido a la motivación, el estrés, la tensión en el trabajo, las relaciones interpersonales, entre otros. En efecto calidad educativa y satisfacción laboral docente son categorías que al unísono propenden en la eficacia y eficiencia de la gestión educativa.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos: El Capítulo I está referido a la problemática educativa, sobre el analfabetismo de los padres de familia, para determinar su relación con los aprendizajes de los estudiantes. El Capítulo II comprende el Marco Teórico Conceptual, los antecedentes, las bases teóricas científicas y la definición de términos que permite describir y explicaren cierto modo el problema desde el punto de vista científico. El Capítulo III contiene el Marco Metodológico, donde se plantea la hipótesis, están definidas las

variables y su definición conceptual y operacional, además incluye ítems, dimensiones, indicadores e instrumentos, la población y muestra, el tipo de investigación y las técnicas e instrumento usadas en esta investigación. El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación en dos niveles: resultados parciales de las dos variables de investigación y el resultado total de la descripción de variables. Los resultados se visualizan en las tablas correspondientes. El Capítulo V presenta la propuesta teórica. Finalmente se expresan las conclusiones, las sugerencias, la lista de referencias y lo apéndices y anexos.

Dejo manifiesto que, con esta Tesis, se ha concluido que, el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral son categorías que contribuyen a la calidad de la gestión escolar, cuya investigación no ha sido fácil realizarlo, sino que sea un precedente para mejorarlo y se hagan investigaciones más profundas sobre el tema; dejo a criterio de los lectores e investigadores los resultados y conclusiones como base para otras investigaciones.

El Autor

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Planteamiento del problema**

La gestión de las instituciones educativas, hoy en la posmodernidad educativa, ha sido una preocupación por la calidad de la educación, además una constante a partir de los procesos de institucionalización de la educación en expresar en la mejora del servicio escolar con respecto a la gestión educativa, la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes. La universalización de la evaluación de los aprendizajes, según los mismos criterios y prácticas, y el interés creciente de los estados por cooptar la educación de masas y dar cuerpo a sistemas educativos nacionales son dos expresiones de este hecho. La aceleración de estos procesos mundializados ha generado graves errores en los procesos de la gestión del servicio educativo. En México, los procesos de mejoramiento de la calidad en las organizaciones fracasan principalmente por la falta de un compromiso real y serio de parte de los miembros del equipo directivo (Aguilar, 2015, p. 9). Los modelos educativos que van implementándose en el sistema son descontextualizados a la cultura y al ambiente en el que se desarrolla.

El sistema educativo peruano, en referencia al sistema de calidad educativa se debe a la conducción estratégica de todos los elementos y procesos destinados a lograr la efectividad y eficiencia implica alcanzar objetivos y lograr resultados. Así, Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión (Elliot, 2017, p. 22). La ejecución estratégica es la que está fallando, ya que hay discriminación en el reparto económico del sistema. Los beneficiados son las instituciones educativas de alto

rendimiento y el otro factor causante viene a ser los resultados que se espera, sabiendo que es importante detenernos en el proceso educativo. La calidad de los aprendizajes se muestra ineficientes en los procesos de salida dentro de la gestión escolar. Esta situación afecta a la satisfacción laboral de los docentes.

La calidad de los procesos formativos, en la región Cajamarca, se desarrolla en referencias de los procesos de gestión institucional y de los aprendizajes. Los representantes de la UGEL y la DRE solamente se dedican a observar la planificación curricular y no la calidad del servicio en cuanto a la gestión escolar y de los aprendizajes. La masividad de estudiantes, la creación e implementación de infraestructura, la actualización continua de los directores son factores causales de la gestión. En la gestión de los aprendizajes, docentes desatendidos en su práctica docente, estudiantes desatendidos en sus necesidades de aprendizaje y la pobreza que encubre a las familias de los estudiantes. Estos factores obstaculizan la calidad de la gestión escolar y de los aprendizajes de los estudiantes.

En la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca la gestión de la calidad educativa presenta agudos problemas de los procesos de la planificación, control y evaluación del servicio educativo. Se percibe una cierta carga de improvisación y empirismo en la dirección, y de igual manera en las actividades educativas que no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas más adecuadas para resolver algunos inconvenientes que aun existan. Estos factores crean efectos como el reduccionismo de la gestión y la cultura burocrática debilitan la gestión escolar y a la práctica pedagógica de los docentes. Creando así, una desmotivación y displicencia de en las tareas institucionales y pedagógicas.

La formulación de una propuesta de gestión de la calidad en los procesos formativos tanto de directivos, docentes y estudiantes mejorara el sistema de calidad del servicio educativo. La exégesis de la problemática resultará que haya una eficiencia y pertinencia en cuanto el rasgo atribuido, cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad en el desarrollo estratégico de la propuesta. La escuela de calidad es la que promueve el progreso de la gestión escolar y los desempeños de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales. El docente sienta que hay una interacción pertinente de su práctica con las características del ambiente de su institución educativa. En fin, que el docente sienta que es útil dentro de las prácticas formativas en la gestión escolar.

Esta circunstancia global muestra que solo el 28.5% de los docentes alcanza el nivel medio de satisfacción en el trabajo y, desde ese punto, los porcentajes se encuentran en descenso (Anaya y López, p. 2015).

En este contexto, Maldonado (2019) llevó a cabo investigaciones de la Asociación Americana de Sociología, en las que descubrió que el grado de satisfacción en el trabajo entre los 20 y 30 años influye directamente en el estado de salud mental a los 40 años. Aunque los individuos que presentan insatisfacción en los primeros años de su trayectoria laboral, con el paso del tiempo podrían experimentar problemas de depresión, temor, sueño y preocupación desmedida. La ausencia de claridad en las funciones genera áreas grises dentro de la organización y son estas las que provocan la falta de claridad en las funciones.

En el escenario peruano, el periódico Gestión (2014), en una encuesta de satisfacción laboral llevada a cabo por Supera, estableció que el 52% de los participantes no se siente contento en su lugar de trabajo, sosteniendo que sus ideas y puntos de vista son "poco apreciados" en la compañía donde laboran, en contraste con el 7% que ve sus propuestas y puntos de vista "enormemente apreciados" en su entidad. También el diario La República (2020) publicó una

encuesta de satisfacción laboral nacional, en la que se revela que solo el 24% de los peruanos se siente contento en su trabajo. El resto de los participantes sostienen que reciben salarios bajos y enfrentan dificultades en la comunicación con sus superiores.

A nivel de la I.E de Jornada Escolar Completa con 45 trabajadores de diferentes áreas, tales como administrativos, personal de vigilancia, auxiliares, docentes, área de innovaciones, área de psicología, en turnos de mañana y tarde, brindando el servicio educativo a 430 estudiantes cuya misión institucional es obtener la excelencia educativa, brindando un servicio de calidad por lo que con el presente estudio se pretende conocer la variable satisfacción laboral de los docentes; estudio que permitirá en primer lugar identificar cuál es el nivel de sistema de gestión de la calidad y satisfacción laboral, así mismo cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los docentes que trabajan en la Institución Educativa Santo Domingo de Santo Domingo La Capilla-Cutervo

## **2. Formulación del problema**

### **2.1. Problema principal**

¿Cuál es la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, año 2019.

### **2.2. Problemas derivados**

- ¿Cuál es el nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?
- ¿Qué niveles de satisfacción laboral docente existe en relación al sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?

- ¿Cómo conocer la relación entre el sistema de gestión de calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?
- ¿Cómo mejorar el sistema de gestión de calidad educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?

### **3. Justificación de la investigación**

#### **3.1. Justificación Teórica**

La sustentación teórica del presente trabajo pretende relacionar y explicar la importancia del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes, logrando cumplir sus objetivos y planes trazados para desarrollar bien la gestión escolar. Ya que es sabido que un desarrollo de la gestión de la calidad de la práctica directiva y docente fortalece y mejora el desempeño directivo y por ende la calidad de la enseñanza-aprendizaje. Así que a los docentes permite asumir funciones y ser protagonistas del desarrollo de los aprendizajes dentro y fuera del aula, respondiendo a una motivación individual y grupal para desarrollarse integralmente como personas y profesionales. A raíz de estas afirmaciones, la investigación está sustentada en teorías de la gestión de la calidad y la satisfacción docente. Además, la investigación generara una propuesta teórica para el sustento de la práctica docente dentro de la gestión escolar.

#### **3.2. Justificación práctica**

La práctica de la presente investigación se justifica por la planificación y elaboración de los diseños y los instrumentos para observar la relación de las categorías. Esto permitirá obtener

resultados correlacionales y aterriza en una propuesta de gestión. En ese sentido, la presente investigación busca desarrollar un sistema gestión de la calidad y satisfacción laboral de docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo” Este sistema permitirá identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias para mejorar la calidad de la educación y la satisfacción laboral de los docentes. La investigación es relevante porque puede proporcionar soluciones prácticas para mejorar la calidad de la educación y la motivación de los docentes con el enriquecimiento de la literatura científica sobre este concepto, En este sentido esta investigación incide sobre todo al aplicarse a una nueva población. Sobre el particular, el estudio servirá para identificar las debilidades y deficiencias de la satisfacción laboral docente y del sistema de la gestión de la calidad. En este contexto, que la calidad inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, que organice y conduzca una escuela en función de los aprendizajes de los estudiantes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. En efecto, la relevancia está en la alineación de la calidad de la gestión educativa y la motivación de los docentes dentro de su práctica pedagógica y los logros de desempeños de los estudiantes.

### **3.3. Justificación metodológica**

La investigación desde el sentido correlacional permitirá alcanzar a los estudiantes con la ejecución de la propuesta de mejora, que una vez validada se constituirá en alternativa para superar las debilidades en el desarrollo de los procesos de la calidad gestión educativa y la motivación de los docentes. El análisis de las dos variables de estudio a través de una confiabilidad en índices de interpretación permitió la elaboración de la propuesta que orientada a mejorar los procesos de la calidad educativa y la satisfacción laboral de los docentes. El desarrollo de la propuesta en situaciones pedagógicas y didácticas permitirá interactuar en la gestión de manera participativa la integración de los entes educativos con el propósito de

fortalecer las competencias afectivas y laborales en la linealidad de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **4. Delimitación de la investigación**

##### **4.1. Epistemológica**

En contexto con ello, el término Paradigma, según Rodríguez (sf), se refiere a un conjunto de perspectivas compartidas por un grupo de investigadores, que implica la elección de una metodología para aplicar en el proceso investigativo (p. 23. )El presente estudio se enmarcó dentro del *paradigma Positivista o racionalista*, el cual, según Abanto (2003), es sinónimo de empirismo y constituye una ideologización de lo dado, es decir, de los fenómenos, la experiencia y los "datos de la realidad" (pág. 159) ; asimismo, se aplicó el *Enfoque Cuantitativo* caracterizado por su medición estadística y objetividad, además aplica herramientas de recolección y análisis de datos para responder a la formulación del problema de investigación, implementación de métodos y técnicas estadísticas para comparar la verdad o falsedad de las hipótesis, ya que utiliza procedimientos rigurosos, válidos y confiables para obtener conocimientos sobre las leyes que rigen los hechos.

##### **4.2. Espacial**

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca. El sistema de la gestión de la calidad educativa y la satisfacción laboral se analizaron a partir de la muestra en este ámbito de estudio.

##### **4.3. Temporal**

El tiempo concurrido, desde la planificación, elaboración y ejecución del proyecto y el informe fue de un año. Se dio inicio en enero y se culminó en diciembre del 2019. Área de investigación:

Educación. Línea de investigación: Gestión y desarrollo institucional. Eje temático: Calidad de la gestión educativa y satisfacción laboral.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral docente en relación al sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.
- Cuantificar la relación entre sistema de gestión de calidad y la satisfacción laboral docente laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.
- Elaborar una Propuesta de Mejora del sistema de gestión de calidad educativa para mejorar la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la Investigación**

##### **1.1. A nivel internacional**

Quintana-Torres (2018), en su artículo científico *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*; presentado en la revista científica y pedagógica *Educación y Educadores*.

En sus dos primeras conclusiones sintetiza:

El principal objetivo de la gestión escolar es buscar la calidad educativa, pero la falta de comprensión sobre estos conceptos y su relación con la realidad educativa pueden llevar a las instituciones a aparentar mejoras, dificultando su real desarrollo. Para mejorar la calidad de la educación, es necesario reconocer las posibilidades reales en su entorno sociocultural y respetar su proceso de maduración.

La idea de calidad no es igual para todas las instituciones, ya que depende de su desarrollo. La maduración de una institución está relacionada con su comprensión de la realidad pedagógica y sus necesidades. La gestión escolar debe promover un entendimiento de las capacidades y posibilidades de la institución y su entorno.

Rosales-Jaramillo *et al* (2017), en su artículo científico *Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador*; presentado a la revista electrónica *Educare*. En algunas de sus conclusiones sintetiza:

- Se evidencia un alto porcentaje de satisfacción laboral en las personas graduadas encuestadas de la carrera de Psicología. Este es un elemento gratificante cuando se conoce que este constructo ha sido estimado como un factor crucial en la vida del trabajo, pues no es fácil conseguir que una persona realice un trabajo con calidad y

eficacia si no se encuentra satisfecha, aun cuando existen organizaciones en las que se considera al sujeto trabajador como un homo economicus, ausente de intereses, deseos, expectativas y necesidades.

- La correlación fue alta entre la satisfacción laboral del estudiantado graduado y las variables salarios, cargos desempeñados y los sectores de empleo, determinantes o factores externos que deben ser considerados por gobiernos y entes empleadores tanto públicos como privados, para posibilitar la estabilidad laboral y bienestar de su personal.
- Se evidencia que el salario es un determinante para el nivel de satisfacción laboral de profesionales de la psicología.
- Se puede constatar, mediante los resultados obtenidos, que el nivel de educación en el que se desenvuelve cada profesional de la psicología determina su satisfacción, donde se valora mucho más el nivel universitario y queda el nivel inicial de educación como el escenario laboral que menos satisfacción le brinda al estudiantado graduado de las carreras de psicología (pp. 17-18).

De Franco, Morillo y Castro (2015), en su artículo científico *Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica*; publicado en la revista Omnia. En sus conclusiones sintetiza:

- Evaluar la gestión de la calidad educativa en centros escolares de los distintos niveles y modalidades del Subsistema de Educación Educativa constituye en la actualidad uno de los aspectos de transcendencia donde se enfatiza en la promoción de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.

- Gestión que debe ser eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente en pro de garantizar un servicio de calidad. Sin embargo, los resultados revelan debilidades en los centros escolares objeto de estudio, desde la percepción de docentes y estudiantes, manifestado a través de sus respuestas y considerar medianamente adecuado la disponibilidad y uso de medios materiales, unido a que según los docentes algunas veces trabajan en equipo. Por otra parte, los estudiantes afirman sentirse medianamente satisfecho con el cumplimiento de las necesidades básicas, relacionadas con la habitabilidad del edificio, espacios acordes, ventilación, laboratorios bien dotados, biblioteca, entre otros. Así mismo, expresaron baja satisfacción en relación al indicador seguridad económica o bienestar estudiantil. Aspectos estos que deben ser gestionados por el personal directivo.

- Los resultados referidos conllevan a reflexionar que la aplicación de un proceso de gestión de la calidad y en especial de la educativa requiere la adopción de ciertos principios establecidos, estos son: compromiso de la dirección, trabajo en equipo, la calidad es tarea de todos, decisiones basadas en hechos y en el conocimiento de datos objetivos, solución sistemática de problemas. Los problemas son entendidos como todo lo que puede mejorarse (p. 123).

Jaimes y Rodríguez (2015), en su artículo de investigación científica *Políticas de incentivos docentes en Bogotá 1996-2013. De la educación como servicio a la educación como derecho*; presentado al Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. En algunas de sus conclusiones sintetizan:

- La puesta en marcha de Programas de Formación Permanente de Docentes, el apoyo a la formación posgradual y los incentivos dirigidos a estimular la productividad y las

acciones sobresalientes en el plano institucional e individual expresan la representación de lo factible en la política pública.

- En concordancia con lo anterior, la propuesta sobre incentivos docentes planteada, en el nivel nacional, se edifica en la teoría de la motivación, según la cual un incentivo se convierte en estímulo e incita una actividad que genera satisfacción intelectual o material dentro del ámbito social, institucional o personal. Este planteamiento remite al campo de la economía, donde el incentivo es un motivador y motivar equivale a poner en movimiento, impulsar a realizar determinado tipo de acciones que se intentan ejecutar o se ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción genere (pp.189 y 196).

Cantillo y Gregorio (2018), en la tesis de Postgrado titulada *Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de Tercer Grado de Básica Primaria*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de la Costa; trabajo de grado para optar por el título de Magister en educación. En algunas de sus conclusiones sintetiza:

- El acompañamiento pedagógico realizado por docentes y dirigido a sus pares, mediados por la práctica reflexiva, es una buena estrategia para el mejoramiento de la práctica docente, vista desde la acción que se desarrolla en el aula, y dentro ella, con especial referencia al proceso de la enseñanza de las matemáticas en el grado tercero.
- La estrategia del Acompañamiento Pedagógico para mediar la reflexión del docente sobre su práctica funciona como un proceso sistemático que, partiendo de la observación, conlleva a reflexionar en torno a lo observado y para establecer estrategias que permitan mejorar el quehacer educativo (p. 153).

## 1.2. A nivel Nacional

Romero (2017), en su tesis doctoral titulada *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación. En algunas de sus discusiones analizó:

- A partir de estos resultados, se puede asumir que es importante buscar una planificación estratégica para obtener buenos resultados en el desarrollo de la calidad de gestión educativa y se pueda incentivar a todo el personal de la institución a proponer nuevas estrategias o ideas ya que es importante para toda la organización institucional. Lo cual significa que la planificación estratégica sirve como una estrategia para mejorar la calidad de la gestión educativa.
- los resultados de la variable calidad de la gestión arrojó un resultado bueno y un puntaje de cumplimiento considerando que la planificación estratégica deber ser considerada como una herramienta de gestión que le permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.
- En síntesis, muchas personas piensan que la planificación estratégica solo debe intervenir el director de la Universidad. Sin embargo, ahora nos damos cuenta que todos en general deben ser parte de ellos pues también su manera de pensar influye en los demás (pp.166-167).

Ordóñez (2017), en su tesis doctoral *Gestión educativa y satisfacción profesional en institutos de educación superior tecnológicos públicos*; presentada a la Unidad de

Posgrado de la Facultad Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú; para optar el grado académico de doctor en ciencias de la educación. En sus dos últimas conclusiones sintetiza:

- El estudio de la gestión de la calidad educativa nos demuestra que es la vía del mejoramiento, en la que se puede lograr el fortalecimiento de las instituciones de educación superior y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos de gestión institucional, pedagógicos y administrativos; para así responder de una manera más acorde, a las demandas laborales.
- Finalmente, el estudio permitió comprender que existe la necesidad mejorar la gestión educativa en los institutos superiores públicos de la región Junín, el que incidirá en la satisfacción laboral de los docentes (p. 112).

Días-Chiappe (2015), en su tesis de Maestría titulada *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú*; presentada a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura; maestría en educación con mención en teorías y práctica educativa. En algunas de sus conclusiones sintetiza:

- Un porcentaje alto de los profesores están familiarizados con la filosofía de la institución, las actividades y las expectativas con respecto a su trabajo, entre otros aspectos. Sin embargo, esta realidad a su vez puede considerarse como una amenaza en el sentido que puede existir resistencia a la innovación o al cambio, que eventualmente podría darse en algún área de trabajo.
- Los docentes cuentan con el grado de Licenciado. Esta es una fortaleza de la institución, por cuanto promueve la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Si

el colegio cuenta con profesores que estudian y se capacitan constantemente, la calidad de la educación mejora.

- Los profesores presentan un nivel alto de satisfacción en relaciones interpersonales, desempeño profesional, valoración del trabajo desarrollado, consejo directivo y jefe inmediato superior, participación, factores organizacionales, condiciones laborales, ambiente físico. La satisfacción laboral viene a ser el estado interno de bienestar que experimenta una persona ante determinados factores de su trabajo, los cuales están de acuerdo con las expectativas que tiene en diversos ámbitos del mismo.
- Los empleados que perciben su trabajo de manera positiva, denotando identificación con el mismo, generalmente se muestran más motivados y comprometidos con la institución. De esta forma, serán más efectivos en su desempeño, más creativos y competitivos. Esto, definitivamente repercute en el logro de los objetivos de la empresa, en este caso, la institución educativa (pp. 98-101).

Fox (2018), en su tesis titulada *Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una Universidad Privada de Lima*; presentada a la Escuela de Posgrado Pontificia Universidad Católica del Perú; tesis para optar el grado académico de magister en educación con mención en gestión de la educación. Aterrizó en las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se puede concluir a partir del discurso de los pre-docentes, que estos definen la satisfacción laboral desde un componente afectivo, ya que lo asocian a un sentimiento positivo que se experimenta como resultado del funcionamiento equilibrado y conjunto de tres elementos: (i) el alumno, en su compromiso con el curso y los resultados de su aprendizaje; (ii) la institución, en brindar herramientas que logren el bienestar del alumno y permitan que el docente se desempeñe laboralmente;

y (iii) el docente, en su compromiso y dedicación por realizar un buen trabajo no sólo con el aprendizaje del alumno, sino también en la institución en la que labora. Cuando estos tres elementos dan el mismo grado de compromiso y dedicación se logra la satisfacción laboral.

- En segundo lugar, al explorar como vivencian y experimentan los pre-docentes su satisfacción laboral, se percibe que estos la vivencian a partir de los dos roles que cumplen como pre-docentes. Desde el rol en la enseñanza, se ha obtenido que el pre-docente experimenta una satisfacción laboral en función a situaciones específicas relacionadas al vínculo que tiene este con el alumno, el cual le brinda el reconocimiento que el pre-docente anhela y espera. Desde el rol en la institución de educación superior, se encontró que el pre-docente percibe que su categoría laboral es poco valorada y considerada; lo que genera que el pre-docente se perciba a sí mismo infravalorado.
- Finalmente, al momento de analizar y contrastar la satisfacción laboral obtenida para los docentes, de acuerdo a la revisión de la literatura, es fundamental contar con un clima laboral positivo y una buena remuneración; mientras que, para los pre-docentes, son los factores internos, los que determinarán su satisfacción laboral, tales como la estabilidad emocional, expectativa a futuro y autonomía.

### **1.3. A nivel regional o local**

Paredes (2015), en su tesis titulada *Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. En alguna de sus discusiones analiza:

- El clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa sino también, en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Es responsabilidad del personal directivo promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional.
- La correlación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa existe correlación positiva moderada. Los resultados, amerita que el órgano directivo desarrolle la capacidad y habilidad que permitan conducir a su equipo hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.
- La toma de decisiones y calidad de la gestión educativa es medianamente adecuada, por lo que la complejidad creciente del ambiente social en la que se desarrolla la vida de los seres humanos, implica una toma de decisiones continua respecto a materia social entre los que podría mencionarse los que afectan a la calidad y cantidad de las relaciones interpersonales que cada individuo establece durante su vida.
- La relación de la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa, se determinó la existencia de una correlación también moderada positiva. Existen necesidades emocionales básicas para los seres humano, tales como aceptación, aprobación, reconocimiento, elogio, admiración, diversión, atención, competencia, valoración, seguridad, afecto, satisfacción, respeto, apoyo y dignidad.
- La dimensión trabajo en equipo y calidad de la gestión educativa muestra una correlación positiva moderada. el trabajo en equipo se ha vuelto parte esencial, puesto que producen sinergias positivas a través de su esfuerzo coordinado. Es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales (pp. 86-89).

López (2019), en su tesis de postgrado *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los centros de educación técnico productivo Arnulfo Romero de San Ignacio y Neftalí Carvajal de Chota*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca; para optar el grado Académico de maestro en ciencias. En algunas de sus conclusiones sintetiza:

- Existe correlación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, puede interpretar como que las instituciones educativas públicas están obligadas a cumplir con las políticas pre establecidas por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía y Finanzas, situación que escapa a las posibilidades de control por parte del nivel directivo.
- Existe correlación significativa entre comunicación organizacional y el factor de condiciones físicas y/o materiales. Esta tendencia se explica a que la gestión individual de los directores ha permitido la construcción de sus locales institucionales y la adquisición y mejora de equipos, medios y materiales que satisfacen las necesidades de los docentes y administrativos.
- La comunicación organizacional y el factor de beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral. Se explica, que docentes, administrativos y directivos reconocen que la remuneración es un factor que responde a un nivel suprior (Ministerio de Educación), frente al cual el nivel directivo poco o nada puede hacer, permitiendo conservar adecuados procesos de comunicación organizacional.
- La relación entre la comunicación organizacional el factor desarrollo personal de la satisfacción laboral. Docentes, administrativos y directivos consideran que el trato es horizontal que reciben de compañeros y directivos.

- Se confirma de existe relación entre la comunicación organizacional el factor relación con la autoridad y la satisfacción laboral. Se explica que el nivel directivo promueve una comunicación horizontal y toma en cuenta las opiniones y sugerencias de docentes y administrativos (pp. 69-71).

De acuerdo con Popper (1991), las teorías no son resultado de la síntesis de numerosas observaciones, como lo sugieren los inductivistas, sino más bien son conjeturas o invenciones creadas por los investigadores para explicar algún problema, aunque a continuación deben ponerse a prueba por medio de confrontaciones con la realidad y diseñadas para su posible refutación. Este es el origen del método hipotético deductivo de la versión popperiana que posteriormente se ha conocido como el método del Ensayo y Error o mejor todavía como el Conjeturas y Refutaciones; es decir que la ciencia progresiona por medio de conjeturas y refutaciones.

#### **4. Marco teórico-científico de la investigación**

##### **4.1. Teorías científicas del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente**

###### **2.1.1. Teoría de la Calidad total de Edward Deming**

A Deming se le recuerda por sus catorce puntos, el ciclo de Deming, y sus enfermedades mortales. Antes que muchos otros, él tuvo un gran aprecio por las estadísticas. Enseñó el control estadístico japonés de proceso. En reconocimiento por su oportuna intervención y contribución a la industria japonesa, el Sindicato de la Ciencia y la Ingeniería Japonesa instaura el premio Deming. La sección metropolitana de la Sociedad Americana de Control de Calidad estableció la medalla Deming, para ser otorgada por los logros obtenidos en técnicas estadísticas para la mejora de la calidad. Los catorce puntos de Deming son:

1. Constancia y consistencia de objetivos
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa
4. Acabar con la práctica de conceder un contrato solo por su precio
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instruir la formación y reformar la acción.
7. Instruir el liderazgo
8. Erradicar el medio
9. Derribar las barreras entre las áreas del personal.
10. Eliminar lemas exhortaciones y objetivos.
11. Eliminar cuotas numéricas.
12. Eliminar barreras para dignificar la fabricación.
13. Instituir un programa de Educación y reentrenamiento.
14. Actuar para lograr la transformación.

Esto significa que la dirección debe planificar para hoy y para mañana y debe ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas para el futuro. También significa librarse de los plazos cortos y utilizar eficazmente la planificación de la calidad. El plan a largo plazo, cuando se usa como pretexto para generar rápidas devoluciones, provoca que la organización tropiece y falle; los esfuerzos no serán eficaces y se perderán las ganancias. La organización orientada hacia la calidad querrá sin duda asegurar su futuro y respetará el hecho de que el desarrollo de la calidad es un proceso a largo plazo.

#### **a) Perspectivas del proceso de la calidad**

Deming sugiere que la constancia de objetivos significa innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio, y el mantenimiento del equipo y la planta.

- **Falta de constancia en el objetivo.** Esto refleja brevedad de los plazos y Deming lo ve como un error de gestión, asesorada muy de cerca por contables y financieros. También la inconsistencia con una política de calidad y la implementación del plan.
- **Énfasis en los beneficios a corto plazo.** Esto se relaciona con el punto anterior. La brevedad en los plazos también tiene que ver con la extracción de fondos para ser reinvertidos en la gente que importa en una organización, los trabajadores. Es probable que las empresas públicas tengan que equilibrar los beneficios de los accionistas, asumir las ofertas, la mano de obra y los clientes. Suelen ganar los primeros, en detrimento de toda la organización y, al final el cliente.
- **Evaluación de la actuación o revisión anual.** El uso de técnicas de gestión tales como la gestión según objetivos, provoca una planificación a corto plazo y miedo cuando se negocian requisitos de actuación en el trabajo. Crean conflicto entre los miembros de los equipos apoyando actuaciones mediocres en grupos, en vez de apoyar actuaciones que reflejan la capacidad de cada individuo. La competitividad abunda. Ser un mal negociador no significa ser un mal trabajador, pero debido a las relaciones de poder entre supervisores y trabajadores, los últimos son penalizados.
- **Movilidad de la Alta Dirección.** Deming pensó que demasiados altos ejecutivos estaban puestos temporalmente, de 2 a 3 años, poco tiempo para evaluar su credibilidad en la eficacia de la gestión. La movilidad puede estar bien para los directores, pero no ofrece consistencia a la retórica de la alta dirección. El movimiento de los altos ejecutivos y los trabajadores es visto como una reflexión sobre los problemas subyacentes de insatisfacción en el trabajo. No parece que los directores se den suficiente tiempo para aprender los problemas reales del trabajo antes de cambiarse.

- **Dirigir una compañía sólo por las cifras.** Medir el lado objetivo de una organización es, hoy en día, una tarea relativamente simple. Son las cifras desconocidas las que crean problemas. ¿Cómo se mide un cliente insatisfecho y su potencial sobre las ventas?
- **Deming considera que los costos médicos y legales son excesivamente altos.** Algunos de los obstáculos que sugiere Deming que no ayudan a desarrollar una eficaz gestión de calidad incluyen: Nuestros problemas son diferentes, Dependencia de los departamentos de control de calidad, Calidad por la inspección, Culpar a los trabajadores, Comprobación inadecuada de los prototipos.

**b) Filosofía de la calidad total**

Deming ha intentado revisar su filosofía sobre la gestión de la calidad se centró en cuatro dimensiones de la mejora continua. Bautista (2007) dice que se conforma así el “Ciclo de Shewhart”, conocido en nuestro medio como el “Ciclo de Deming” o “Ciclo PHAV”, que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Actuar, Verificar y que, puede conceptualizarse como la brecha entre las necesidades del cliente, expresadas en el circuito de “retroalimentación del cliente”, y el desempeño del proceso, expresado mediante el circuito de “retroalimentación del proceso”. La calidad supone que el producto o servicio deberán cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. Se determina en estos cuatro procesos:

**a) Planear.** Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos, que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planeación.

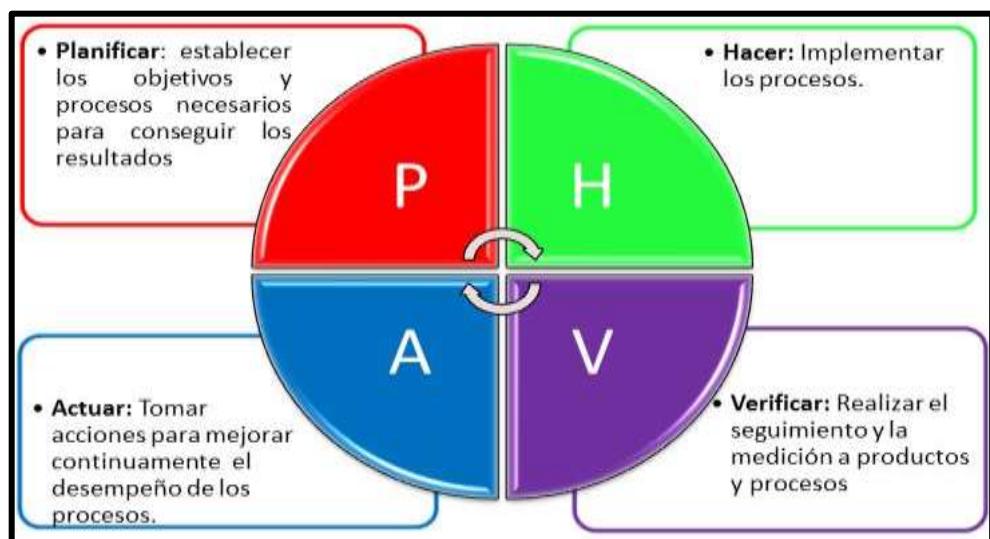
**b) Hacer.** describe hacer como la ejecución de lo planeado, implementando o haciendo el proceso, la acción, la tarea o la labor. Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos.

**c) Verificar.** indica que verificar es comparar los resultados planeados con los obtenidos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

**d) Actuar.** indica que actuar son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos.

**Figura 1**

*Ciclo de la mejora continua de Edward Deming*



## **2.1.2. El modelo EFQM de excelencia**

Las sociedades han sufrido transformaciones de estructura y de funciones. Las instituciones educativas no han sido ajenas a estos cambios estructurales y radicales, tanto de espacio y de tiempo, que se han dado a través de la historia de las organizaciones. Otros factores que han imperado en las instituciones educativas han sido la inercia, la linealidad de su organización y los sistemas cerrados de su funcionamiento. Es decir, movimientos organizativos educativos en su propio eje sin dirección de cambio, con sistemas herméticos y determinístico en alusión a esquemas programados internamente, cuyas variables y factores consumen su propia energía. Por lo tanto, el modelo es metódico o tradicional que se sitúa en estímulos y refuerzos de lo programado. Las capacidades gerenciales son innatas a la institución y que se desarrollan y se organizan a través de factores prescriptivos de orientación institucional. Concretamente:

Los criterios del Modelo EFQM de Excelencia se dividen en dos grupos: criterios facilitadores, que incluye el liderazgo; las personas; la política y estrategia; las alianzas y recursos; los procesos; y criterios de resultados: resultados en las personas; en los clientes; en la sociedad y resultados clave. La interpretación teórica del modelo parte 21 de que los procesos son los medios por los cuales la entidad utiliza el valor de sus empleados para producir unos resultados. Los resultados en los clientes, resultados en las personas o empleados y los resultados en la sociedad, son alcanzados por medio del liderazgo que, a través de unos procesos establecidos, conduce a una política y estrategia, gestiona personas y se sirve de recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la organización o una institución educativa (EFQM, 1999).

Las instituciones han visto en el espejo de su imagen, que el rumbo no era orientador al cambio. Uniéndose a este factor se integran las transformaciones sociales y las nuevas dimensiones de la ciencia y la tecnología, donde aparecen las significaciones de calidad total y de estandarizaciones en indicadores de calidad. Entonces las instituciones educativas no iban a quedar aisladas, sino que revolucionaron sus dimensiones en contextos progresistas y se transforman en instituciones sociales interdisciplinarias que van más allá de su entorno, a través de procesos multidisciplinarios y complejos. Rosales (2009) contextualiza que:

El modelo EFQM al sector educativo y expresa que éste también estaría integrado por los nueve criterios que se han descrito anteriormente: cinco de ellos, los del grupo “agentes facilitadores”, se ocupan de la dirección futura del centro educativo, de lo que hace y de cómo lo hace; los cuatro restantes, integrados en el grupo “resultados”, versan sobre lo que logra el centro educativo a través de los criterios “agentes facilitadores”. Los “resultados” son consecuencia de los “agentes facilitadores”.

A partir de estas circunstancias de cambio y de autoanálisis, las instituciones educativas empezaron transformarse en instituciones inteligentes donde el servicio educativo, es un servicio de calidad y de mejora continua integrado con la cultura de la calidad. En este sentido la educación de calidad viene a ser un sistema complejo de dimensiones fuertemente interconectadas, donde se desarrolla un conjunto de procesos de habilidades cognitivas, emocionales y sociales en la optimización de idoneidad del desempeño en el entorno.

El Modelo EFQM tiene el propósito de desarrollar y mejorar los procesos y los resultados en la empresa. Es te modelo sistémico ha sido trasladado al sistema educativo, en el que el funcionamiento de dichos criterios al interior de las instituciones educativas se orienta a brindar una educación de calidad en las instituciones educativas:

- a) orientación hacia los resultados:** las instituciones educativas son flexibles y participativas para solucionar los problemas sincrónicos, se anticipan a sus necesidades con orientación de seguimiento u orientación y asesoramiento a los servidores educativos.
- b) Orientación al cliente:** la sostenibilidad está en las instituciones educativas conocen a las organizaciones, instituciones o empresas donde los profesionales van a desarrollarse profesionalmente, es decir estos entes institucionales o empresariales son los clientes que dan fe del producto como servicio.
- c) Liderazgo y coherencia:** las instituciones educativas ejercen una cultura de liderazgo basado en el clima organizacional y en el clima institucional, es decir todos están motivados de manera extrínseca y extrínseca para orientar y reorientar según los cambios que pueda experimentar la organización educativa.
- d) Gestión por proceso y hechos:** la gestión educativa se torna eficiente y eficaz en el desarrollo de un conjunto de procesos pedagógicos y didácticos y hasta de organización institucional con la finalidad de mantener altos niveles de confianza en los planes de mejora y de acción.
- e) Desarrollo e implicación de las personas:** Las instituciones educativas inteligentes invierten en sus profesionales competentes en el servicio, haciendo que se desarrollen emocionalmente para generar profesionales propositivos y proactivos y creativos.
- f) Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:** las instituciones educativas aprenden a construir, reconstruir y deconstruir sus actividades, procesos y resultados en el servicio, determinando como una innovación creadora de su organización.
- g) Desarrollo de alianzas:** las instituciones educativas trabajan de manera participativa con otras de su entorno para intercambiar experiencias organizativas y de calidad del servicio.

**h) Responsabilidad social:** las instituciones educativas contribuyen en el fortalecimiento del ambiente, aún se tornan ecologistas o fomentan una inteligencia naturalistas entre la gestión del talento humano.



Figura 2: Modelo EFQM de Excelencia (Susana Barbeito)

El modelo propuesto en nuestro sistema, pues, parte de este modelo explicado líneas arriba, con la finalidad de encontrar la mejora en el servicio a raíz de la funcionalidad de los procesos en las dimensiones que lo componen.

Las universidades, institutos y escuelas de educación superior de nuestro país están en la capacidad de contar con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), tomando en cuenta su contexto y naturaleza. Esa fue una de las conclusiones del webinar “**Sistema de gestión de la calidad**” que organizó el **Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace)** y que fue transmitido en vivo para resolver las consultas de los participantes.

El SGC es un conjunto de procesos y herramientas que le permite a una institución de educación superior lograr políticas y objetivos. Este sistema es de gran ayuda para obtener la acreditación, porque permite el cumplimiento de los estándares de calidad a través de actividades y procesos interrelacionados para cumplir con los objetivos educativos en una lógica de mejora continua. Por ello es también un estándar de los Modelos de Calidad.

Al respecto, el presidente del Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace, Carlos Barreda Tamayo, aseveró que todo el personal que conforma una institución educativa debe entender su rol en el Sistema de Gestión de Calidad y las responsabilidades que tienen en los procesos que permiten garantizar el logro de los objetivos, la sostenibilidad y la reputación de su organización. Subrayó que “todos estamos involucrados”.

Asimismo, el auditor en Sistemas de Gestión de Calidad en Educación y ponente del webinar, Renzo Sansoni Tosso, explicó que la estructura de los Modelos de Acreditación plantea una propuesta de gestión de procesos, los cuales se interrelacionan a través del modelo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el cual se aplica a lo que cotidianamente hace cualquier organización.

Este modelo PHVA es el enfoque central del Modelo Nacional de Acreditación y le permite a una institución educativa demostrar que cuenta con un sistema capaz de cumplir con los estándares de calidad, pero sobre todo para sistematizar los procesos de la institución.

Por su parte, el director de Evaluación y Acreditación en Educación Superior y Técnico-Productiva del Sineace, Hugo Rosales García, sostuvo que las instituciones que aplican el ciclo PHVA están construyendo un Sistema de Gestión de la Calidad, pues van a poder demostrar lo que hacen con la planificación, la ejecución, la verificación y los planes de mejora.

### **Conociendo el Sistema de Gestión de Calidad**

En el webinar también se indicó que las instituciones educativas deben comprender cinco factores clave de un SGC para poder fortalecerlo:

-Factor estratégico de la institución El Sistema de Gestión de Calidad es indispensable para alcanzar los objetivos institucionales, por lo tanto, se convierte en una herramienta estratégica de la organización.

-Cultura de la Calidad: La forma de pensar y actuar de una institución educativa es un elemento fundamental que nos va a indicar qué tan cerca estamos de tener un operativo un Sistema de Gestión de la Calidad.

-Gestión por procesos: Una organización exitosa, así como un buen Sistema de Gestión de Calidad, desarrolla una cultura con un enfoque por procesos.

-Responsabilidad Social: Es el enfoque transversal que forma parte de la gestión de todos los procesos que impacta en la sociedad, economía y ambiente, y que debe responder a los grupos de interés.

-Participación de todos: El Sistema de Gestión de Calidad no solo es responsabilidad de la Oficina de Calidad, sino de todos los integrantes de la institución Educativa.

### **2.1.3. Teoría de la aproximación bifactorial**

En el campo de la satisfacción laboral tenemos que Frederick Herzberg propuso la teoría de los dos factores, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en doscientos ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala: incidentes críticos.

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados

principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores: Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por factores intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo, el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas,

siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos.

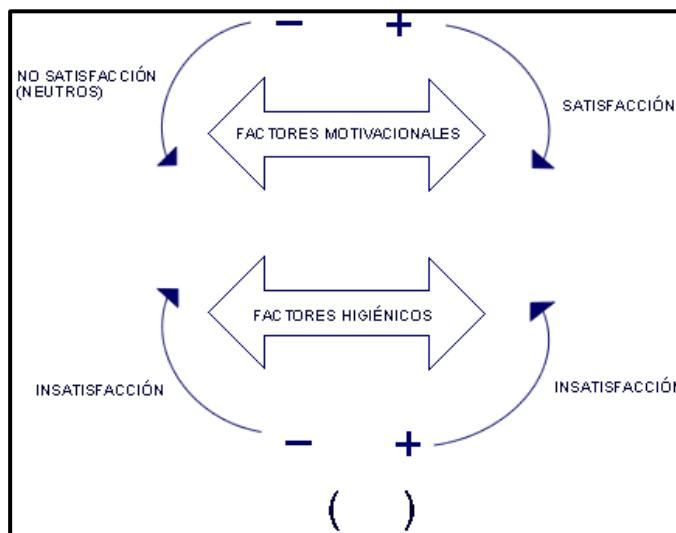


Figura 3. Modelo de Frederick Herzberg

#### 2.1.4. Teoría de satisfacción de facetas

Este modelo realizado por Porter y Lawler, quienes señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad que se perciba de ellas. Esto quiere decir que se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otra de comparación interpersonal.

Por tanto, la satisfacción constituye una discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del trabajo, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que identifica como referentes. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás

trabajadores. Intervienen tres elementos: Primer elemento: Percepción de la cantidad que debería ser recibida hace referencia a las recompensas esperadas. La percepción de las contribuciones laborales personales está determinada por una serie de elementos de la persona como son las habilidades, la experiencia, etc.

El segundo elemento de la comparación, es la percepción de la cantidad recibida proviene de la percepción de los resultados de otros y de los resultados reales percibidos por el propio sujeto. La satisfacción laboral resultará cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir coincide. La insatisfacción laboral surge cuando las recompensas recibidas percibidas son menores que las que el trabajador cree que debería recibir.

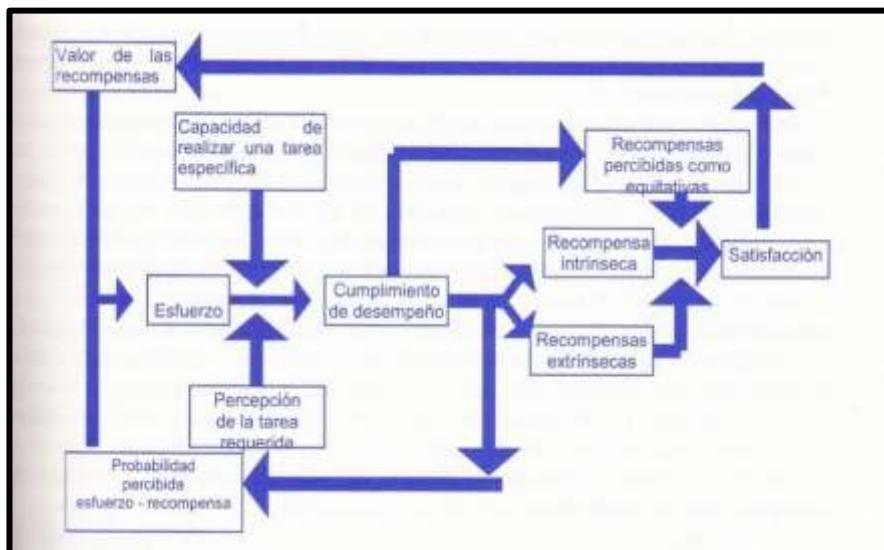


Figura 4. Modelo de motivación Porter y Lawler

## 4.2. El sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral

### 2.2.1. El sistema de la gestión de la calidad

#### 2.2.1.1. Definición teórica de la gestión de calidad educativa

Se concebía que la educación era la formación integral de la persona. Esto nos demuestra que si es integral quiere decir que cada persona desarrolla un proceso formativo en todas sus dimensiones para el desenvolvimiento en la sociedad. Este conocimiento es

integrador, pero el paradigma imponente tradicionalista se centraba en concentrar el conocimiento en cada ser humano, es ahí la debacle informativa en la construcción del conocimiento y solo conocimiento. En consecuencia, había una incongruencia entre lo que se concebía de lo que es integralidad y lo que se practicaba en la formación, es decir, había un divorcio cognoscitivo de la concepción de educación.

En este contexto socio sistémico, la formación integral se torna formativa, sistémica y compleja para tratar la personalidad del estudiante en su formación. Entonces la formación de los estudiantes va más allá de la formación del conocimiento. Se observa, entonces, que el estudiante al desarrollarse procede en un funcionamiento cognitivo, afectivo y psicomotriz; todavía continúa siendo en esta dimensión individualista. A estas categorías la unimos con la socioformación vamos encontrar la plenitud formativa del estudiante. Esto es calidad educativa, donde la educación se orienta a desarrollar un conjunto de procesos formativos para darle viabilidad a la integralidad del estudiante.

En consecuencia, La calidad de la educación quedará determinada por la capacidad que tienen las instituciones para formar al estudiante, de tal manera que pueda acomodarse y asistir al crecimiento, desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. Podemos valorar la calidad en función del progreso y de la modernidad, valores incuestionables de la sociedad actual. El desarrollo de los jóvenes con una educación de calidad estará muy asociado a los procesos y resultados del proceso educativo en el estudiante, lo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, facilitando su crecimiento y desarrollo personal y social, mediante un cambio en su actitud, destreza y valor que lo convierten en un ciudadano útil y solidario.

Una educación de calidad será aquella capaz de formar a los estudiantes con los conocimientos que les permitan desarrollar sus propias posibilidades para enfrentar los retos de su vida diaria, no es posible hablar de una educación de calidad si no proporcionamos a los

estudiantes los conocimientos relevantes y significativos de tal manera que estén en condiciones de lograr los fines que se propongan ellos mismos, esto es que logren un desempeño efectivo.

De forma específica, en educación el concepto Calidad tiene seis dimensiones: a) el aspecto académico expresado en excelencia del saber; b) el aspecto de relación con el ambiente como la fama o el prestigio ganado; c) en el aspecto funcional está dado por elevados niveles de perfección; d) desde el punto de vista del producto, la calidad es un valor añadido; e) desde el punto de vista del uso se plantea la satisfacción de los usuarios o la “adecuada respuesta a las expectativas, intereses, demandas de los destinatarios” y f) desde el punto de vista de su solidez, la capacidad del sistema para responder a exigencias mayores y más complejas. (Pérez et al, 2001, p. 62)

Este autor, la teorización que manifiesta lo hace desde varias situaciones teóricas y esto es importante porque da la posibilidad que la orientación esté orientado a la formación integral del estudiante y que esté preparado de manera eficaz y eficiente para desarrollarse con pertinencia en la institución educativa donde preste el servicio, para enfrentar los indicadores y estándares que manifiesta la sociedad del conocimiento dentro de los parámetros de la mundialización. En consecuencia, la calidad educativa es un proceso sistemático y formativo centrado en la construcción de los aprendizajes de los estudiantes. Donde para mediar los aprendizajes la institución educativa necesita de los recursos adecuados y de un sistema curricular pertinente, de docentes formados con niveles sinergia competitiva, de espacios adecuados y cómodos para recibir la formación. En otras palabras, que el estudiante sea formado con equidad y pertenencia dentro del desarrollo de vida que vivencia.

### **2.2.1.2. Principios generales del sistema de gestión de calidad - SGC**

Las instituciones educativas dentro del marco del sistema de gestión de la calidad se constituyen en organizaciones que diseñan e implementan la gestión educativa de acuerdo a sus procesos planificados, ejecutados y evaluados para contribuir a la calidad de la prestación del servicio educativo. El camino hacia una calidad total significa crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y el trabajo en equipo, desarrollar a los entes de apoyo, tener un enfoque hacia las perspectivas del estudiante y planificar la calidad educativa.

Los principios son fundamentos rectores del funcionamiento y convivencia de las organizaciones para la prestación del servicio. Las organizaciones, como en el caso de las educativas, se han basado en los principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión en los procesos formativos en la calidad de la educación.

Los principios de la gestión de la calidad son categorías esenciales del sistema de la organización que convergen dentro de la convivencia de su funcionamiento de la gestión. Aquí se nombra los siete principios básicos que toda organización debe tener en cuenta en su funcionamiento de sus procesos (Secretaría Central ISO, 2015).

- **Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- **Compromiso de las personas.** El compromiso de las personas que están involucradas en una organización es vital, ya que éstas son la parte más importante y posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La participación del personal es básica para mantener en funcionamiento un sistema de gestión de calidad.

Además, es del personal operario del que se pueden extraer las mejores ideas, ya que estos son los que pasan parte de su día a día con el producto o servicio que la organización ofrece.

- **Beneficio de la organización.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- **Enfoque a procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Mejora.** La mejora continua del desempeño global de la organización, debe ser un objetivo permanente.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia.** Las decisiones deben basarse, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información.
- **Gestión de las relaciones.** La organización es interdependiente de sus clientes y proveedores, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de todos para crear valor. El cliente no se conforma con que una organización esté certificada, sino que requiere que los proveedores también cumplan con esta certificación, lo cual indica que la materia prima con la que se realiza el producto o servicio final es de calidad y cumple con los requisitos del cliente directo.

A este contexto se adhieren el sistema de gestión para organizaciones educativas: Requisitos con orientación para uso. Proporciona una herramienta de gestión común para las empresas educativas con el objetivo de mejorar sus procesos y atender todas las necesidades y expectativas de las personas que utilizan sus servicios. Este sistema se centra en la satisfacción de los aprendizajes de los estudiantes, centrado en el desarrollo de competencias, la investigación. Estas dimensiones requieren en las instituciones educativas: Enseñanza y aprendizaje, investigación y desarrollo, recurso

humano, infraestructura y activos, aspecto financiero, comercialización de cursos de posgrado y educación continua, asuntos de estudiantes, servicios de biblioteca, residenciales para estudiantes y servicios deportivos y culturales. Dentro del modelo del sistema de gestión de la calidad son importantes tenerlos en cuenta estos procesos.

### **2.2.1.2. Factores del sistema de gestión de la calidad educativa**

La gestión de la calidad educativa integra procesos, define responsabilidades, procedimientos y los recursos que deben ser desplegados de forma coherente y coordinada en la institución educativa. El Sistema de calidad se debe establecer, documentar e implementar de forma efectiva para encontrar de manera pertinente la eficacia y la eficiencia de la prestación del servicio dentro de los procesos formativos de los estudiantes. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la escuela y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes como de los desempeños de los docentes. Si se planifica y se controlan los procesos de la gestión y planificación se tendrá un excelente servicio educativo de calidad.

**a) Planificación de la calidad (Estrategia).** La planificación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más (Taylor, 1991, p.35). En esta estrategia de la calidad educativa es necesario establecer un plan de mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y, en este sentido determinar la eficacia y la eficiencia, la pertinencia y la relevancia. Estos factores son principio de la calidad en el sistema educativo.

**b) Organización de la calidad (Estructura).** La estructura de la Organización responde a un Organigrama de los sistemas de la institución donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa. La organización de la escuela puede contemplarse desde una perspectiva sistémica en tres niveles crecientes de complejidad: nivel de la docencia y discentes (profesores y estudiantes), nivel de la estructura (Relaciones intrapersonales e interpersonales); nivel de sistema (conducción de la gestión) (Fernández, 2002, p. 38). La organización de la calidad educativa está en el conocimiento y manejo de la gestión educativa, la gestión escolar y la gestión institucional.

**c) Calidad del personal (RR. HH.).** La estructura de responsabilidades del talento humano implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad. Chiavenato (2009) al referirse al talento humano afirma que:

El talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: Talentos, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, asimismo contexto, es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. (pp. 52 – 53).

La gestión del talento humano en educación es la base de la institución y está dado por los docentes, los estudiantes y los padres de familia en el contexto de la institución

educativa. En esta perspectiva estos entes rectores del servicio tienen el manejo del conocimiento, de estrategias que fortalecen para la calidad del servicio educativos de la escuela.

**d) Control continuo de la calidad.** Al respecto Jacobs, Chase y Aquilano (2006) considera que el mejoramiento continuo de la calidad es una filosofía gerencial que asume el reto de mejoramiento de un producto, procesos y organización; un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. La mejora continua se efectúa a través de la promoción del sistema y el aprendizaje continuo de la organización, teniendo en cuenta la filosofía y la cooperación del talento humano para la calidad del servicio educativo. En síntesis, es una estrategia que mejora de manera sistemática los niveles de calidad del servicio educativo, reduciendo costos, teniendo en cuenta la gestión del tiempo y mejorando los índices de participación de los entes educativos, en el que le permite a la institución educativa ser competitiva en la situación social.

## **2.2.2. Satisfacción laboral docent**

### **2.2.2.1. Definición teórica de satisfacción laboral docent**

En las organizaciones y en la empresa la satisfacción laboral se refiere a las ideas y expectativas del empleado. Actitud del empleado con respecto a su trabajo basada en las creencias y valores que este desarrolla a cerca de sus obligaciones. la naturaleza de la satisfacción laboral, comienza señalando que es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general.

Aquí proponemos tres definiciones sobre satisfacción laboral, desde el proceso de desarrollo de las organizaciones y de la empresa:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) señala que la satisfacción laboral es el resultado de las percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que este se desarrolla, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios (p. 138).

Fischman (2014) parte de la conjetura de que la motivación verdadera nace de la voluntad, los anhelos y los gustos de la persona al cual lo llama motivación intrínseca. Refiere que en el transcurso de su experiencia; las personas se motivan por que trabajan en un equipo de mucha confianza, porque sienten que hacen la diferencia y todas estas las consideran motivación intrínseca, es decir que la persona se motiva haciendo la actividad en sí misma y no siempre por motivadores externos (pagos y premios).

Palma (1999) define la satisfacción laboral como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

La satisfacción laboral se entiende como resultado de percepciones, como la persona que percibe su trabajo y crea una motivación y hay una predisposición positiva para realizar sus actividades. En esta línea señalamos a continuación, de manera sucinta colocamos tres definiciones sobre satisfacción laboral en los docentes. Este factor social y psicológico que propende desde la personalidad de los docentes en relación con la gestión educativa y escolar.

Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral docente a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión,

condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Sáenz y Lorenzo (1993) entienden a la satisfacción docente una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en: a) la calidad de su trabajo, b) de reconocimiento por lo que hace, c) de responsabilidad, d) de creación del saber, e) de libertad científica y f) de disfrute en el trabajo mismo” (p. 22).

Ventura (2012) confiere que la satisfacción laboral en el ámbito educativo viene a ser la profesión docente es una de las más importantes profesiones en nuestra sociedad, pues es la única profesión que concentra su energía y atención en nuestros más preciosos recursos: los niños y niña. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral del docente o directivo es un valioso constructo que incide en las posibilidades de éxito en el aprendizaje de los estudiantes y en el éxito de la gestión en las instituciones.

En síntesis, la satisfacción laboral docente viene a ser el conjunto de experiencias psicológicas y sociológicas del personal del servicio formativo que orienta a la transformación de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes dentro de la gestión educativa y la gestión escolar. El contexto del sistema educativo será un factor importantísimo en la personalidad del docente, el cual genere una actitud fehaciente o basculante dentro del desarrollo de sus actividades educativas. Serán las reacciones interiorizadas las que ayudarán a sobrellevar la actividad formativa.

#### **2.2.2.2. El sentido emocional del docente en la escuela**

Los sentimientos de los docentes acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el

trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Los caracteres del docente que afectan las percepciones del debería ser: las necesidades, los valores y rasgos personales. Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia. Las características de la labor profesional de la docencia se generan en la percepción de las condiciones actuales de la escuela: condiciones de trabajo, supervisión, colegas, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso, retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca del sentido de la escuela. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez. La satisfacción en el desarrollo de la profesionalidad docente es un motivo en sí mismo (Fuentes, 2012). Es decir, el docente mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

#### **2.2.2.3. Percepciones de la satisfacción laboral docente**

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o, todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores: congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito

profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros (Fuentes, 2012). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización. Fuentes (2012) considera que las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son: inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono, accidentabilidad, baja productividad y dificultad para trabajar en grupo. Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

Las condiciones favorables de trabajo, factor de contexto de la institución educativa, es necesario proteger la dimensión mental y fisiológica del docente. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales: ruido, temperatura; las condiciones de tiempo: jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros y por las condiciones sociales: organización informal, estatus.

#### **2.2.2.4. Factores asociados a la satisfacción laboral docente**

La Satisfacción laboral del docente trata de una actitud emocional, que no es la respuesta empática vinculada inconscientemente al estímulo, sino que su fundamento está en la valoración que la persona hace de las condiciones providentes. La satisfacción general del trabajo es una función de una combinación de características y ocurrencias situacionales. Las facetas situacionales pueden ser un predictor de mayor fortaleza de la satisfacción, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y volitivos son los que entran a tallar en la configuración de la asociación dialéctica de la satisfacción de la docencia.

La satisfacción laboral de la docencia está orientada a los desempeños desde su práctica pedagógica. Esta sinergia situacional se desarrolla en cuatro segmentos: Relación docente – gestión, la consistencia de su profesionalidad está en la personalidad y en la atención de la imagen de esa personalidad con la identidad de la institución educativa. Relación docente y dicente, los profesores que manifiestan un excelente desarrollo de inteligencia emocional, respetable dominio del conocimiento, asertiva comunicación e idoneidad en su ética profesional promueven y fortalecen los desempeños y aprendizajes de sus estudiantes.

La relación sociopersonal, destacan aportes que señalan que el factor humano, el compromiso con el trabajo, la motivación hacia la innovación de las personas que componen la comunidad educativa de una institución, el clima que se haya creado, conforman elementos esenciales para el desarrollo innovador de las instituciones educativas, favoreciendo la satisfacción del docente inmerso en esta comunidad educativa. Relación docente, familia y comunidad, unificación de perspectivas y necesidades socioformadoras en consonancia con la identidad social y ambiental de la comunidad.

Vista estas interrelaciones de perspectiva psicológica y sociológica, crea una visión generalizada de factores de la docencia en el desempeño de su práctica docente. Logro, éxito en la labor realizada, como asimismo la posibilidad de superar dificultades que se presentan en

el trabajo diario, lo cual conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo. Reconocimiento, acto de valoración hacia la persona, ya sea de sus superiores o compañeros de trabajo. Crecimiento personal, sentimiento de progreso de las personas en su trabajo. Vida personal, aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, que hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva. Comunicación, claros canales de entendimiento entre los trabajadores y sus superiores, y viceversa.

Locke (1976) consideró que la satisfacción docente viene a ser el estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Los factores de satisfacción se demuestran a través de la responsabilidad y el reconocimiento asociado al trabajo, por los aspectos técnicos y las condiciones laborales para los docentes de parte del sistema. Creando así en el docente una perspectiva psicológica y sociológica favorable del desempeño en el accionar laboral. En esta linealidad Robbins (1998) reconoce los siguientes factores de la satisfacción laboral, los mismos que han sido llevados al campo de la educación por contexto de la prestación del servicio:

**a) Satisfacción con el trabajo.** De las oportunidades que tienen los trabajadores analizando trabajo a través de sus habilidades, estas son retroalimentar a través de expansión vertical y el incremento de su libertad, efectuando tareas de suma importancia y que le permitirán tener retos, permitiendo mejorar la sensación y la frustración en el entorno laboral. Dentro de este factor se resalta, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

**b) La satisfacción con el salario.** La insatisfacción que perciben los trabajadores en un ambiente que engloba pesadez y no permite el trabajador mejore su desempeño, se inicia desde la percepción de su salario. Los salarios y los incentivos que perciben los

trabajadores, hay una en mantener la relación con la organización como fuerza de empuje a su labor.

- c) La satisfacción con el reconocimiento.** La confianza será a través de las necesidades que tiene el individuo en poder obtener una satisfacción, a través de su capacidad y del valor para poder provocar una dependencia para poder ejecutar actividades compensatorias en la organización. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- d) La satisfacción con el beneficio.** La satisfacción permite encontrar un punto de equilibrio en las competencias y a su vez son beneficiosas porque constituyen un gran recurso humano, permitiendo tener beneficios económicos y psicológico ante la asignación de las instancias impartidas por empresa. Estos beneficios permiten tener una buena administración a través de la fuerza productiva y de los beneficios otorgados, siendo necesario para poder mejorar el reclutamiento de los trabajadores
- e) La satisfacción con la supervisión.** Las organizaciones por naturaleza emplean factores de satisfacción, que determina la continuación laboral y que asumen las ventajas sostenibles en base a aquellas prácticas. “la técnica hace referencia a la supervisión de los trabajadores.
- f) La satisfacción con los compañeros, con la dirección o compañía.** La interacción frecuente de los trabajadores, tomando la medida de satisfacción laboral en relación al trabajo y sus compañeros. Apoyo a la comunicación y a la competencia.

## 5. Definición de términos básicos

**Educación de calidad.** La educación de calidad es un proceso de formación integral de la personalidad de los seres humano dentro del desarrollo humano y la convivencia social de su contexto. Se sitúa como factores inherentes a este proceso la equidad, la eficiencia y eficacia, la pertinencia y la relevancia social y ecológica de su contexto situacional.

**Satisfacción laboral docente.** La satisfacción laboral viene a ser la actitud del docente frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

**Sistema de gestión.** Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. El Sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que deja trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

- **Gestión de la calidad.** La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él. Según Norma ISO 9001(2015)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1. Descripción del perfil de la Institución Educativa. (Ubicación geográfica, infraestructura, acceso, población escolar, salud, fortalezas y debilidades).**

La Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca se encuentra en la zona rural, cerca al Parque Nacional de Cutervo. La infraestructura de la Institución Educativa está construida de adobe y con techo aligerado de calamina, cuenta con tres pabellones, divididos en siete ambientes, seis para las aulas de clase y uno para la dirección, los servicios higiénicos están, aparte, en una pequeña casa con pozo ciego.

Brinda servicios educativos solo a educación primaria. Tiene una estructura orgánica compuesta por un director y tres docentes. No cuenta con personal administrativo ni de servicio, por lo que la secretaría de la dirección es desempeñada por el director y la limpieza de toda la institución se encarga a los docentes y a los estudiantes, por turnos. En el presente año lectivo se encuentran matriculados cincuenta estudiantes. Atiende en turno continuo, por las mañanas.

Los niños están expuestos a continuos resfrios y a disenterías, los mismos que son atendidos por una enfermera de la posta medica de la comunidad, sin ningún diagnóstico médico. Las fortalezas se encuentran en los docentes, cuentan con una actitud de superación, por tal motivo, algunos con licenciatura y otro grado de maestría. Lo que permite conocer y aplicar metodologías autónomas y participativas en el desarrollo y construcción de los aprendizajes. Las debilidades se encuentran en los padres de familia con un cien por ciento de analfabetismo pedagógico, la desnutrición escolar y la pobreza también se unen en las debilidades que impiden el buen desarrollo de los procesos formativos de los estudiantes.

## **1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

La gestión administrativa de la Escuela empezó en los años de 1960. Luego el Ministerio de Educación en 1966 autoriza el funcionamiento con Resolución Ministerial N° 4062 de fecha de 21 de marzo de 1963. Este mismo año se apertura las labores educativas con el grado de transición y primer grado. Los estudiantes de transición eran estudiantes mayores, oscilaban entre diez a trece años y los de primer grado eran estudiantes que estudiaban en la Escuela de Santo Tomás. Desde el año 1968 viene brindando el servicio educativo con los seis grados. A partir de los años noventa la población estudiantil hay una tendencia a disminuir de la población estudiantil, porque las familias tratan de emigrar a otros lugares donde haya mayor acceso al trabajo laboral.

## **1.3. Características demográficas y socioeconómicas**

Santo Domingo de la Capilla tiene una población compuesta por veinte familias. Hay más varones que mujeres. Las familias de la comunidad se caracterizan por ser en su mayoría nucleares y en su minoría de padres separados. Estas últimas inciden muchísimo en el bajo nivel de aprendizaje de los hijos.

La población económicamente activa (PEA) de Santo Domingo de la Capilla es predominante agrícola y pecuaria. Todos los años los pobladores se dedican a labrar la tierra, en tiempos de lluvia, para sembrar maíz, frijol, racacha. El producto más resaltante de la zona es la producción de la granadilla, sino que este producto es producido de manera artesanal. La ganadería es artesanal solamente crían para autoconsumo y que de alguna manera venden su ganado para cubrir algunas de las necesidades. La industria del caserío de La Granadilla es de autoconsumo o por encargo y de pequeña producción mercantil. Todas ellas, se basan en técnicas manuales y uso de herramientas (ausencia casi total de maquinarias), material primas mayormente locales y empleo de trabajo manual poco asalariado.

#### **1.4. Características culturales y ambientales**

Al igual que muchas comunidades serranas de la región Cajamarca, Santo Domingo de la Capilla conserva de manera muy peculiar sus costumbres y tradiciones, tanto en la celebración de su fiesta patronal, la pedida de mano mano, la techada de casa, el bota luto; y aquellas donde prima el pensamiento cosmogónico de la limpia, la saca de espantos y “la brujería”. Existe, todavía, hasta entonces estas actividades, a pesar de los cambios en la sociedad. Parte de la cultura es la formación de los hijos, los padres por las características que presenta sobre su formación van cambiando de pensamiento, lo envían a sus hijos a la escuela.

Santo Domingo de la Capilla presenta un clima frío seco, con presencia permanente de lluvias, lo que le permite presentar un suelo bastante fértil y apto para el cultivo permanente de la papa, mayormente siembran y cosechan para su consumo y muy poco para la comercialización. La comunidad se encuentra a lado de la cordillera de Tarro debajo de las colinas de Santo Tomás, distrito al que pertenece, lo que permite que haya fuerte vientos en las praderas. Las familias recién están tomando conciencia ambiental, con la siembra de algunos árboles como los cedros y los alisos.

## **2. Hipótesis general**

El sistema de gestión de la calidad educativa se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

### **2.1. Hipótesis específicas**

**H1:** El nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad por parte de los docentes de la Institución Educativa Santo Domingo, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca-2019, es regular.

**H2:** Los docentes de la Institución Educativa Santo Domingo, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019, presentan niveles de satisfacción laboral de regular a elevados.

**H3:** Las dimensiones del sistema de gestión de la calidad educativa se relacionan directa y significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

### **3. Variables**

**Variable 1:** Sistema de gestión de la calidad

**Variable 2:** Satisfacción laboral docente

#### 4. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST.
V1. Sistema de Gestión de la Calidad educativa	Sauri (1996) define al sistema de gestión de calidad como la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.	El sistema de gestión de la calidad se determina a través de la medición de los indicadores y de sus dimensiones como la dimensión planificación de la calidad, organización de la calidad, calidad del personal, control continuo con la finalidad de encontrar valores estadísticos de la aplicación de sus instrumentos (cuestionario de encuesta)	Planificación de la calidad (estrategia)	<p>Identifica los elementos que disponen en la organización de los sistemas de mejora.</p> <p>Coordina en la conformación de los equipos de mejora con sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>Regula al sistema de mejora de la calidad en base a metodologías y estándares.</p> <p>Informa el funcionamiento de los sistemas de mejora a todos los integrantes de la organización.</p> <p>Informa y promueve a los componentes de los equipos.</p> <p>Establece objetivos claros en los equipos de mejora.</p>	Encuesta / Cuestionario de encuesta

				Propone los objetivos los participantes de los equipos de mejora continua.	
			Control continuo de la calidad	Propone los objetivos los equipos de mejora continua para la calidad del servicio. Propone las iniciativas los equipos de mejora y los derivan en propuestas. Propone las propuestas los equipos de mejora continua en función a la medición de resultados y beneficios económicos y se estandarizan mediante indicadores.	
<b>V2.</b> Satisfacción laboral	Robbins y Coulter (1996) Definen la satisfacción laboral “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (p. 181).	La satisfacción laboral docente se determina a través de la medida correlacional de los indicadores y dimensiones (Satisfacción en el trabajo, satisfacción con el salario, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción con los beneficios, satisfacción con la supervisión, satisfacción con los compañeros y la dirección) con la finalidad de encontrar valores estadísticos de la aplicación de sus instrumentos	Satisfacción con el trabajo	Cuentan con la dotación de mobiliario en su Centro de Trabajo. Planifica su propio trabajo con la debida autonomía. Cuentan con autonomía para introducir cambios en su trabajo. Cuenta con las condiciones adecuadas en la infraestructura del plantel. Cuenta con los servicios de limpieza y mantenimiento del plantel. Mejora la accesibilidad a su centro de trabajo Permite la disponibilidad de contar con recursos instruccionales.	
			Satisfacción con el salario	Recibe los incentivos recibidos por su trabajo. Percibe el sueldo básico en la actualidad. Percibe el nivel de ingresos en relación con las responsabilidades de su trabajo.	Encuesta / Cuestionario de encuesta
			Satisfacción con el reconocimiento	Recibe el reconocimiento del trabajo hacia los docentes por parte de los integrantes de la comunidad educativa.	

		(Cuestionario de encuesta)		Percibe la disposición de hábitos y actitudes de los estudiantes.	
		Satisfacción con los beneficios		<p>Presenta expectativas profesionales en función de su trabajo.</p> <p>Dispone oportunidades de formación que le ofrece su trabajo.</p> <p>Obtienen beneficios a través de su entidad representada.</p> <p>Obtienen logros a través de contratos colectivos.</p> <p>Obtienen beneficios en defensa de los derechos a través de la actuación del gremio que los representa.</p>	
		Satisfacción con la supervisión		<p>Supervisa de forma tal y adecuada su trabajo.</p> <p>Cumplen con los compromisos administrativos dado por su entidad representada.</p>	
		Satisfacción con los compañeros y con la dirección		Relación entre los docentes, padres y representantes en relación al trabajo y atención recibida por la entidad representada.	

## **5. Población y muestra**

### **5.1. Población**

La población que se tuvo en cuenta en la investigación presenta caracteres comunes de homogeneidad entre los actores educativos que viene a ser la gestión institucional. La población está constituida por veintitrés (23) profesores, incluidos el director y el subdirector de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca.

### **5.2. Muestra**

La muestra la constituyeron los veintitrés (23) profesores de los tres niveles del sistema básico, incluidos el director y el subdirector de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca. Se considera a los docentes y directivos, ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo (padres de familia, estudiantes y administrativos). Es decir, se ha trabajado con una muestra poblacional.

## **6. Unidad de análisis**

La unidad de análisis está dada por cada uno de los directivos y docentes seleccionados, de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca.

## **7. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación empleados en la investigación fueron:

-El método analítico, para determinar las características de la realidad problemática. El análisis se centró, principalmente, en el proceso de interpretación de los resultados, cimentada la misma en la estadística (tendencias y regularidades observadas en las tablas), siendo esta una metodología de naturaleza exploratoria por que analiza detalladamente la información, que admite elaborar dimensiones conceptuales para luego correlacionarlo con los indicadores y los variables de estudio de la investigación.

-Como toda investigación de esta naturaleza correspondió, además, aplicar el método deductivo e inductivo para el proceso de análisis de los resultados.

-Otro método empleado, tenemos el método matemático – estadístico, que nos permitió trabajar con la recolección de datos, para luego proceder a realizar diferentes tabulaciones, agrupamientos, medición de datos y finalmente hacer la respectiva Prueba de Hipótesis.

## 8. Tipo de investigación

-Por el alcance del estudio, la investigación es *Transversal* porque los datos de las categorías el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral han sido recogidos en un espacio y tiempo determinado para la toma de decisiones.

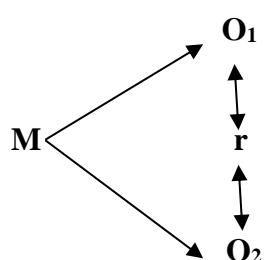
- Por su nivel de profundidad es *Descriptiva* porque no se manipularon las variables sino se utilizó la observación del fenómeno en su contexto natural para luego analizarlos.

-Por su enfoque, ella es Cuantitativa, en concordancia con el paradigma y enfoque bajo los cuales se desarrolló el proceso investigativo.

## 9. Diseño de investigación

Esta investigación utilizó el diseño *Correlacional*. “La investigación con diseño correlacional recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 270). De esta forma para recolectar información sobre las variables: el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral se realizó una medición única que permitió recolectar la información.

Tiene por esquema:



Donde:

**M:** Muestra: docentes y directivos

**O<sub>1</sub>:** Observaciones de la variable Satisfacción laboral docente

**O<sub>2</sub>:** Observaciones de la variable Sistema de gestión de la calidad

**r:** Correlación de ambas variables

## **10. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En el estudio, se utilizó la técnica de la Encuesta como método de recopilación de datos. Se han desarrollado dos encuestas con instrumentos de acopio de datos, basados en las dimensiones e indicadores de cada una de las variables. La recolección de datos se efectuó con los respectivos Cuestionarios de encuesta en un periodo de 2 a 3 semanas, para el análisis de datos se utilizó la técnica estadística Correlación Rho de Spearman y la respectiva Prueba de hipótesis para evaluar la significancia de las relaciones entre ambas variables.

Para garantizar la calidad y eficacia de los instrumentos, para la Validación se sometieron a un proceso de evaluación, por parte de un panel de expertos. Además, se evaluó la Confiabilidad de los instrumentos a través del índice de consistencia y coherencia interna de Alfa de Cronbach, y se consideraron aceptables pues alcanzaron un valor de 0,81 superando al valor mínimo de 0.7.

## **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

El software estadístico SPSS versión 25 se utiliza para el análisis de datos para brindar apoyo al procesamiento de la información y la obtención de resultados precisos. Las herramientas estadísticas utilizadas incluyen:

Análisis descriptivo

- Tabla de distribución de frecuencias (utilizada para describir la distribución de variables de investigación, como el sistema de gestión de calidad docente y la satisfacción laboral)

- Indicadores de tendencia central (media, mediana y moda, que caracterizan la tendencia central de una variable)
- Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) análisis de conclusiones
- Prueba de hipótesis: La prueba de hipótesis se utiliza para comparar hipótesis de investigación y determinar si existe una relación significativa entre las variables.
- Análisis de regresión: modela relaciones entre variables de investigación. Luego la información procesada es analizada y comparada con las hipótesis planteadas en el estudio.

Este proceso permite determinar la validez de los supuestos y sirve de base para formular las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

## 12. Validez y confiabilidad

La validación de los instrumentos se realizó a través de juicio de expertos. Los expertos consideraron que el instrumento mide las cualidades deseadas; es decir, los ítems indican lo que se mide en esta investigación.

La confiabilidad de los instrumentos se llevó a cabo mediante la prueba de Alfa de Cronbach, Según Hernández et al., (2001), la confiabilidad se refiere al grado de acuerdo con el que un instrumento mide la característica para la cual está diseñado y la estabilidad de esa medición en el tiempo. En esta investigación la confiabilidad es 0,61.

**Reemplazando:**

$$\alpha = (30/30-1) ( 1- ( 9.20158103 /10.48221344 ))$$

$$\alpha = (1.1428 * 0.5345)$$

$$\alpha = 0.81$$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K** : Número de ítems utilizados para el cálculo

**$S_i^2$**  : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**$S_T^2$**  : Varianza de la suma de los Ítems

**$\alpha$**  : Coeficiente de Alfa de Crombach

Según Córdova (2017), como el instrumento aplicó al trabajo de campo.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio**

En el presente capítulo se presentan los resultados en función a las variables como influyen los niveles de satisfacción laboral en la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo se presentan los resultados y discusión de los resultados obtenidos en la tabulación. Estos resultados nos permiten aclarar si realmente influye la aplicación del programa en la mejora de la Satisfacción laboral de los docentes ya la vez en el Sistema de Gestión de la Calidad.

##### **1.1. Resultados de la variable Gestión de la calidad**

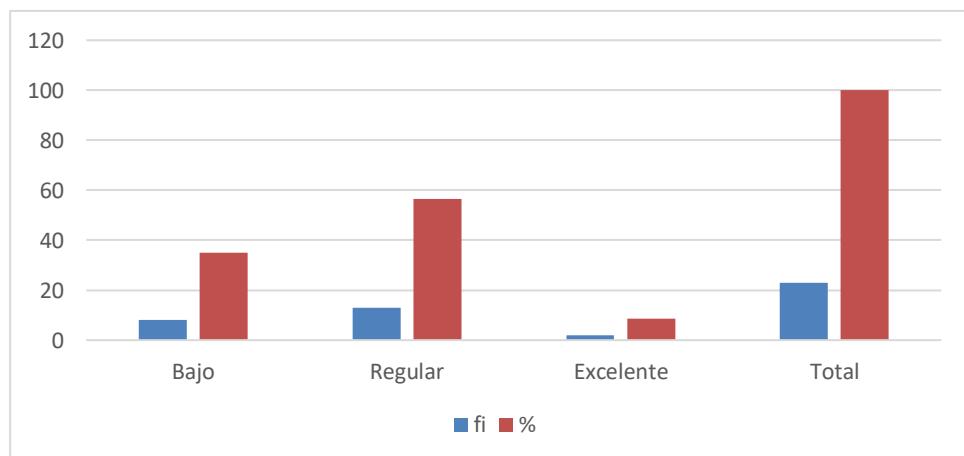
**Tabla 1**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión planificación de la calidad*

Escala valorativa	fi	%
Bajo	8	34.9
Regular	13	56.4
Excelente	2	8.7
Total	23	100

**Figura 5.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión planificación de la calidad*



## **Análisis y discusión**

Según la Tabla 1 y la Figura 5, en la dimensión planificación de la calidad, al respecto, los resultados evidencian que el 56.4% del promedio de los docentes expresan que los indicadores sobre esta dimensión están en una situación regular, el 34.9% de los docentes expresan que existe un nivel bajo sobre planificación de la calidad y el 8.7% de los docentes expresan que existe un nivel de excelente en cuanto al manejo de la planificación de la calidad. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la planificación de la calidad es de nivel intermedio en la Institución Educativa.

La planificación de la calidad en la Institución Educativa, según la opinión de los docentes, está medianamente desarrollada, ya que los directivos y los docentes tienen muy poco conocimiento y manejo de esta estrategia de gestión. Sabiendo que tener en cuenta la planificación en la gestión es conocer las estrategias de gestión educativa. Se busca una planificación estratégica para obtener buenos resultados en el desarrollo de la calidad de gestión educativa y se pueda incentivar a todo el personal de la institución a proponer nuevas estrategias o ideas ya que es importante para toda la organización institucional. (Romero, 2017, p. 166). La planificación estratégica es una herramienta de gestión que le permite al director de la Institución educativa gestionar con mayor autonomía los recursos y pueda alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.

En esta orientación los docentes, padres de familia y estudiantes apoyan en la eficacia y eficiencia de la planificación de la calidad en la Institución educativa en la organización, en la sostenibilidad, en la regulación, en el funcionamiento y promoción de los sistemas de mejora para lograr los propósito e identidad del sistema educativo de la escuela.

Tabla 2

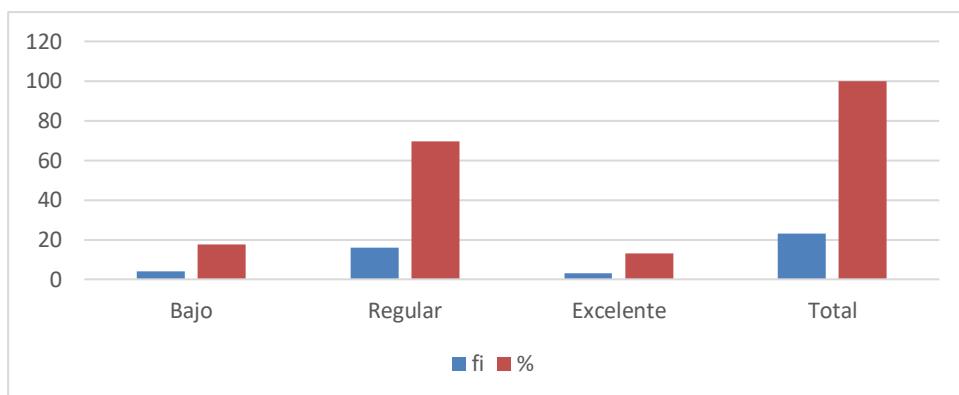
*Frecuencia y porcentajes de la dimensión organización de la calidad*

Escala valorativa	fi	%
Bajo	4	17.5
Regular	16	69.5
Excelente	3	13.0
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 6.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión organización de la calidad*



### **Análisis y discusión**

Según la Tabla 2 y la Figura 6, en la dimensión organización de la calidad, al respecto, los resultados evidencian que el 69.5% del promedio de los docentes expresan que los indicadores sobre esta dimensión están en una situación regular, el 17.5% de los docentes expresan que existe un nivel bajo sobre organización de la calidad y el 13.0% de los docentes expresan que existe un nivel de excelente en cuanto al manejo de la organización de la calidad. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la organización de la calidad es regular en la Institución Educativa.

La organización de la calidad educativa en la Institución Educativa se encuentra medianamente planificada porque de parte del director no hay una iniciativa de revisar los conocimientos y manejos de la cultura organizacional en la gestión educativa. Para ello es necesario y pertinente analizar e interpretar la vida organizacional de la escuela. El clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa sino también, en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Es responsabilidad del personal directivo promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional (Paredes, 2015, p. 86). La cultura organizacional otorga a los entes educativos la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización de la institución Educativa.

La organización de la calidad permite el dominio de las capacidades de la gestión del talento humano en cuanto al desempeño de equipo, gestión del tiempo, promoción de propuestas y organización de los sistemas en propuestas de mejora en función de la calidad.

**Tabla 3**

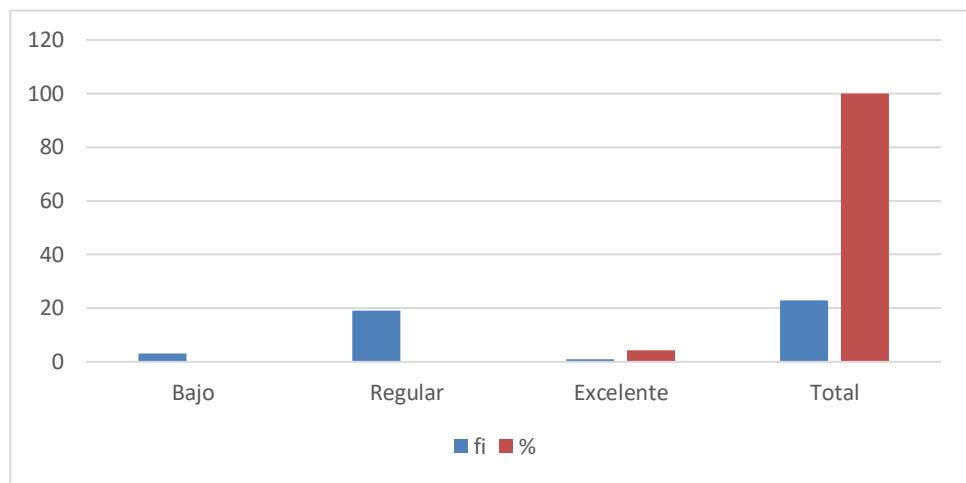
*Frecuencia y porcentajes de la dimensión calidad del personal*

Escala valorativa	fi	%
Bajo	3	13,0
Regular	19	82,6
Excelente	1	4.4
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 7.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión calidad del personal*



### **Análisis y discusión**

Según la Tabla 2 y la Figura 7, en la dimensión calidad del personal, al respecto, los resultados evidencian que el 82,6% del promedio de los docentes expresan que los indicadores sobre esta dimensión están en una situación regular, el 13,0% de los docentes expresan que existe un nivel bajo sobre calidad del personal y el 4.4% de los docentes expresan que existe un nivel de excelente en cuanto al manejo de localidad del personal. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la calidad del personal es regular en la Institución Educativa.

La calidad del personal en la Institución Educativa se encuentra medianamente desarrollada porque de parte del director no hay una iniciativa de revisar los conocimientos y manejos de la gestión del talento humano dentro de la gestión educativa. En función a ello es necesario y pertinente analizar e interpretar las necesidades y desempeños del recurso humano. Existen necesidades emocionales básicas para los seres humanos, tales como aceptación, aprobación, reconocimiento, elogio, admiración, diversión, atención, competencia, valoración, seguridad, afecto, satisfacción, respeto, apoyo y dignidad (Paredes, 2015, p. 88). En este sentido el director para que pueda crecer y florecer los talentos debe potencializar la calidad de vida en

el trabajo, la motivación y las relaciones interpersonales con el propósito de alcanzar el éxito de la gestión educativa.

Tabla 4

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión control continuo de la calidad*

Escala valorativa	fi	%
Bajo	6	26,2
Regular	15	65,2
Excelente	2	8,6
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 8.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión control continuo de la calidad*

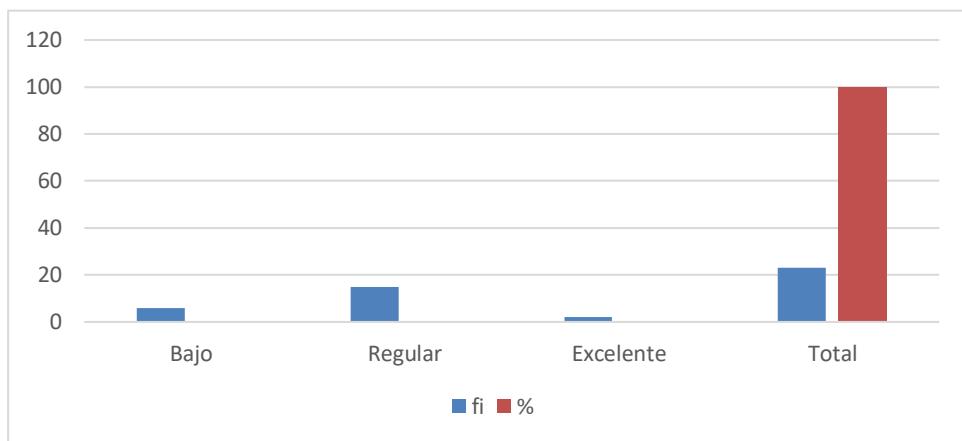


Figura 8. Tabla 4

### Análisis y discusión

Según la Tabla 4 y la Figura 8, en la dimensión control continuo de la calidad, al respecto, los resultados evidencian que el 65,2% del promedio de los docentes expresan que los indicadores sobre esta dimensión están en una situación regular, el 26,2% de los docentes expresan que existe un nivel bajo sobre control continuo de la calidad y el 8,6% de los docentes expresan que existe un nivel de excelente en cuanto al manejo de control continuo de la calidad. De los valores

estadísticos se determina que según los docentes encuestados el control continuo de la calidad es regular en la Institución Educativa.

El control continuo de la calidad en la Institución Educativa se encuentra medianamente desarrollada porque de parte del director no hay un conocimiento y responsabilidad de verificar los procesos y de satisfacer de manera pertinente el servicio educativo. Reflexionar que la aplicación de un proceso de gestión de la calidad educativa viene a ser un control al proceso que requiere compromiso de la dirección y del equipo (De Franco, Morillo y Castro, 2015). En este sentido, controlar el proceso de la gestión educativa es regular, retroalimentar y fortalecer las actividades de la gestión escolar y estratégica de la institución educativa.

## 2. Resultados de la variable satisfacción laboral en los docentes

Tabla 5

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión Satisfacción con el trabajo*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	5	21,8
Poco satisfecho	15	65,2
Satisfecho	3	13,0
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 9.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el trabajo*

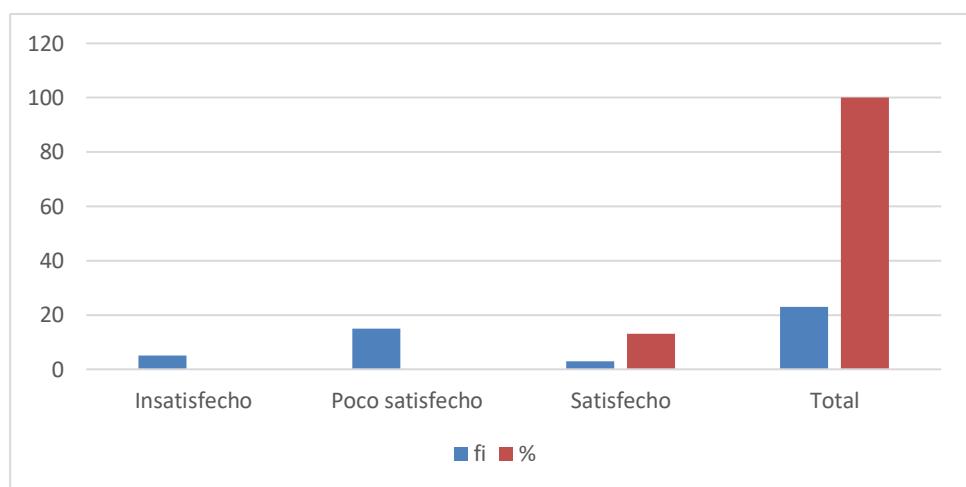


Figura 9. Tabla 5

## Análisis y discusión

Según la Tabla 5 y la Figura 9, en la dimensión satisfacción con el trabajo, al respecto, los resultados evidencian que el 65,2% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 21,8% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 13,0% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con el trabajo es moderada en la Institución Educativa.

La satisfacción con el trabajo en la Institución Educativa se encuentra medianamente desarrollada porque el director presenta debilidades para considerar los estados emocionales de los docentes con respecto a la acción y la práctica docente. El director debe conocer a los docentes desde la perspectiva emocional y de la organización del talento humano. Al respecto Fox (2018) considera cinco factores para que haya una eficacia y eficiencia en la satisfacción del trabajo: (i) promoción del liderazgo, (ii) estabilidad emocional y mental, (iii) comodidad y conformidad, (iv) expectativa a futuro y crecimiento profesional, y (v) el factor de sentido de pertenencia e identidad docente, el cual cumplirá un papel fundamental en el logro de la satisfacción laboral de los pre-docentes (p.78). La pertinencia de estos factores se cumple cuando el director desarrolla de manera pertinente el clima organización y los procesos de gestión educativa.

La mejora se determina cuando se desarrolla un trabajo colegiado en la planificación, de tal manera que haya una autonomía en la acción pedagógica y en el desarrollo de la gestión escolar y con recursos de fácil accesibilidad a la Institución Educativa.

Tabla 6

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el salario*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	15	65,8
Poco satisfecho	6	26,0
Satisfecho	2	8,2
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 10.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el salario*

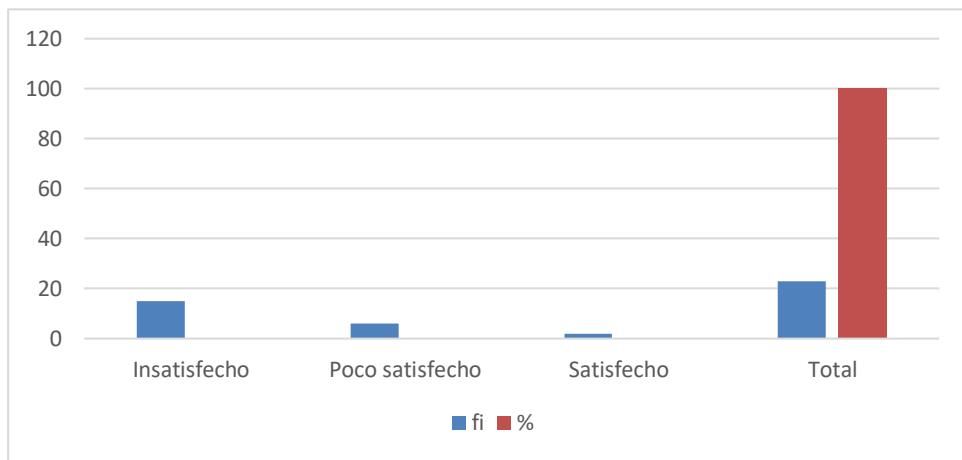


Figura 10. Tabla 6

### **Análisis y discusión**

Según la Tabla 6 y la Figura 10, en la dimensión satisfacción con el salario, al respecto, los resultados evidencian que el 26,0% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 65,8% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 8,2% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con el salario es inadecuado, ya que es un factor externo a la Institución Educativa, pero que también la comprometa a esta.

La satisfacción con el salario en la Institución Educativa es insatisfecha porque los docentes ante el análisis del sistema económico en educación no es el pertinente. Rosales-Jaramillo (2017) considera que las variables salarios, cargos desempeñados y los sectores de empleo son factores externos que deben ser considerados por gobiernos y entes empleadores tanto públicos como privados, para posibilitar la estabilidad laboral y bienestar de su personal (p. 17). Se corrobora que es un factor externo, pero el director debe gestionar estrategias económicas en beneficio de los docentes y de todo el personal.

La mejora de la situación económica de los docentes debe considerarse dos situaciones; la primera es externa, porque le corresponde al Ministerio de Educación ahondar más presupuesto en beneficio de los docentes como lo corroboran otros sistemas educativos; La segunda es interna, porque el director debe considerar incentivos económicos a los docentes desde una gestión de estrategias con aliados gubernamentales y no gubernamentales. Fox (2018) incide que para que haya una satisfacción laboral debe contar con un clima laboral positivo y una buena remuneración (p. 79). El factor económico es indispensable en la labor docente dentro de la institución educativa y del sistema.

Tabla 7

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el reconocimiento*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	2	8.7
Poco satisfecho	19	82,6
Satisfecho	2	8,7
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 11.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con el reconocimiento*

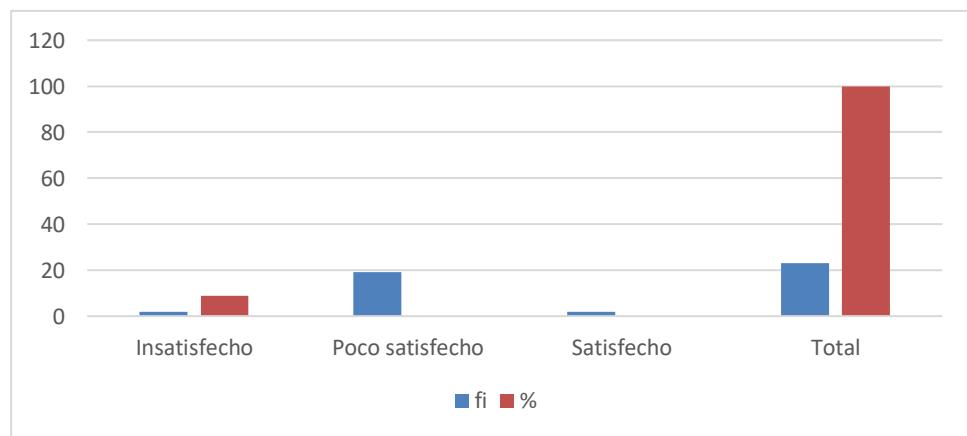


Figura 11. Tabla 7

## Análisis y discusión

Según la Tabla 7 y la Figura 11, en la dimensión satisfacción con el reconocimiento, al respecto, los resultados evidencian que el 8,7% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 82,6% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 8,7% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con el reconocimiento es inadecuado en la Institución Educativa.

La satisfacción con el reconocimiento en la Institución Educativa no es la pertinente, porque el director no ha creado las estrategias pertinentes para integrar a la comunidad educativa. Esto ha generado que los padres de familia sean ajenos al reconocimiento del trabajo que realiza el docente y, por ende, los estudiantes mantengan esa línea de sus padres. Existe un reconocimiento al docente a través de la aceptación, aprobación, elogio, admiración, atención a sus competencias, valoración, seguridad, afecto, satisfacción, respeto, apoyo y dignidad tanto a su persona como a su experticia (Paredes, 2015, p. 89). Estas capacidades mostradas tanto afectivas y cognoscitivas al docente determinan un cambio de actitud en su práctica pedagógica y en apoyo a la gestión institucional.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los beneficiarios*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	7	30,5
Poco satisfecho	13	56,5
Satisfecho	3	13,0
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

## Figura 12.

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los beneficiarios*

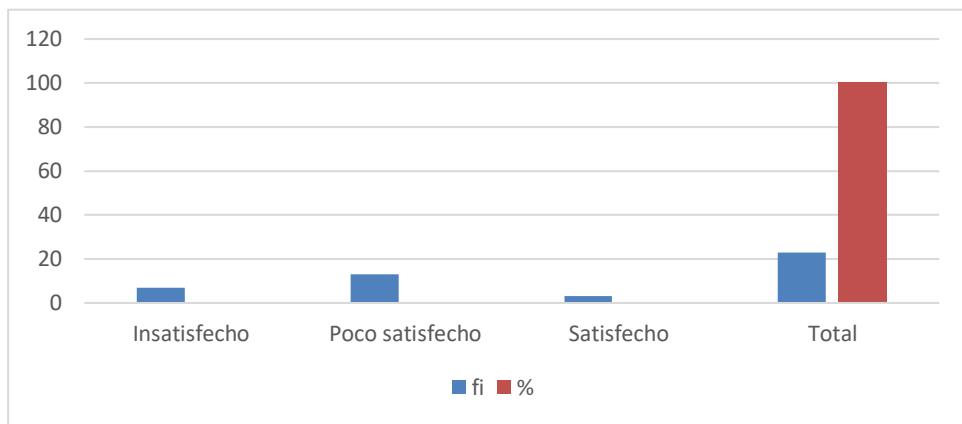


Figura 12. Tabla 8

## Análisis y discusión

Según la Tabla 8 y la Figura 12, en la dimensión satisfacción con los beneficios, al respecto, los resultados evidencian que el 30,5% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 56,5% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 13,0% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con los beneficios es inadecuado en la Institución Educativa.

La satisfacción con los beneficios en la Institución Educativa es medianamente adecuada, ya que los docentes perciben que no hay ningún incentivo por sus logros y desempeños profesionales. La propuesta sobre incentivos docentes se edifica en la teoría de la motivación, según la cual un incentivo se convierte en estímulo e incita una actividad que genera satisfacción intelectual o material dentro del ámbito social, institucional o personal (Jaimes y Rodríguez, 2015, p. 196). El docente que muestra buenas prácticas pedagógicas y desempeños serán considerados como el docente eficiente y proactivo en su práctica pedagógica. Además, reconocidos por la comunidad educativa.

Los beneficios e incentivos dados a los docentes por resto de entes educativos, el gremio que lo representa y el Ministerio de Educación serán factores motivadores para el logro de sus desempeños y fortaleza para los aprendizajes de los estudiantes. Los incentivos dirigidos a estimular la productividad y las acciones sobresalientes en el plano institucional e individual expresan la representación de lo factible en la política pública (Jaimes y Rodríguez, 2015, p. 186). Los beneficios deben ser desde la política educativa que viene desde el Ministerio de Educación para todos los docentes, sin distinción alguna.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con la supervisión*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	2	8,8
Poco satisfecho	20	86,9
Satisfecho	1	4,3
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 13.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con la supervisión*

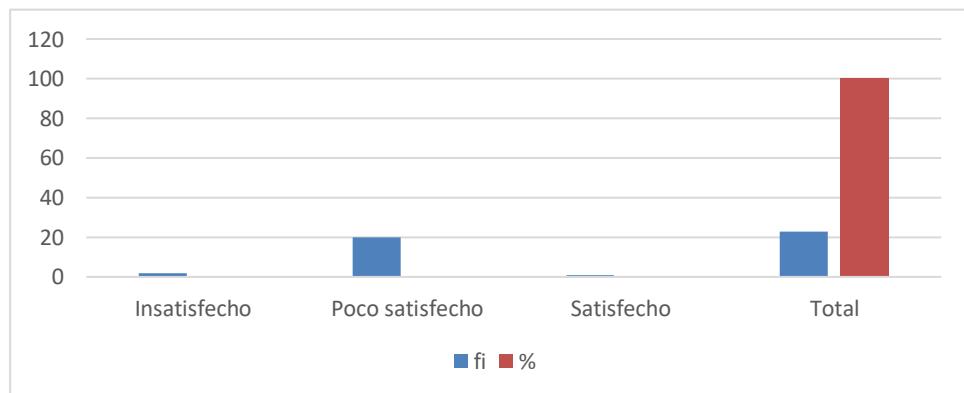


Figura 13. Tabla 9

## **Análisis y discusión**

Según la Tabla 9 y la Figura 13, en la dimensión satisfacción con la supervisión, al respecto, los resultados evidencian que el 8,8% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 86,9% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 4,3% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con la supervisión es inadecuada en la Institución Educativa.

La satisfacción con la supervisión en la Institución Educativa es medianamente adecuada ya que los docentes perciben en el director debilidades para planificar y ejecutar el monitoreo y asesoramiento a los docentes. El nivel directivo promueve una comunicación horizontal y toma en cuenta las opiniones y sugerencias de docentes en el momento de desarrollar las estrategias de seguimiento (López, 2019, p. 71). El docente, en este contexto, se siente satisfecho, cuando hay un trabajo conjunto de asesoramiento y modelaje en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Los docentes se sentirán cómodos cuando el directivo los considera para forjar la gestión escolar al responsabilizar con los compromisos administrativos de la Institución Educativa. Con la finalidad de organizar y reflexionar sobre su accionar centrándose en el logro de los compromisos de gestión, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes. La estrategia del asesoramiento y acompañamiento pedagógico desde la acción conlleva a reflexionar sobre el quehacer educativo (Cantillo y Gregorio, 2018, p. 153). Esta estrategia de plan de monitoreo y acompañamiento será parte del proceso de la gestión escolar que permite que haya una calidad educativa en la Institución Educativa como parte del control de calidad del servicio y por ende de la supervisión.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los compañeros y la dirección*

Escala valorativa	fi	%
Insatisfecho	1	4,3
Poco satisfecho	21	91,4
Satisfecho	1	4,3
Total	23	100

Nota: Encuesta de docentes

**Figura 14.**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción con los compañeros y la dirección*

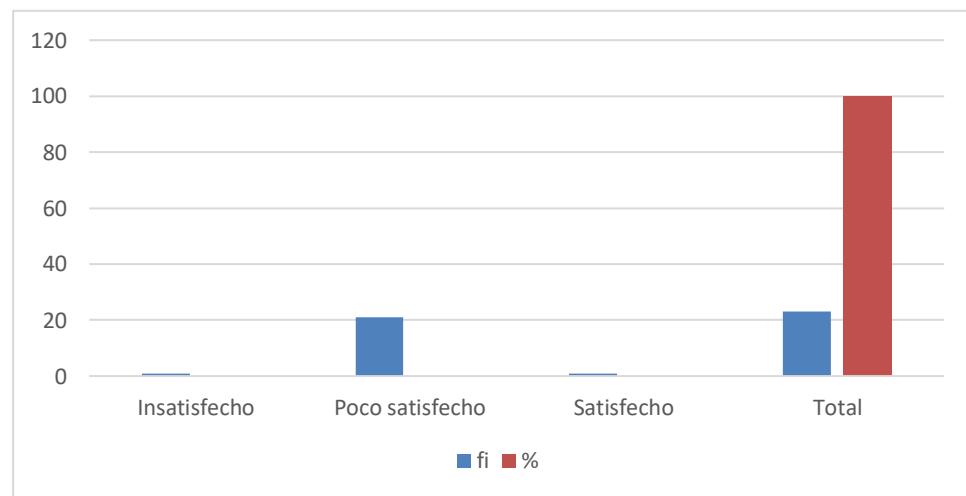


Figura 14. Tabla 10

### Análisis y discusión

Según la Tabla 10 y la Figura 14, en la dimensión satisfacción con los compañeros y la dirección, al respecto, los resultados evidencian que el 4,3% del promedio de los docentes manifiestan que se encuentran poco satisfechos, el 91,4% de los docentes expresan que están insatisfechos y el 4,3% consideran que se encuentran satisfechos. De los valores estadísticos se determina que según los docentes encuestados la satisfacción con los compañeros y la dirección es inadecuado en la Institución Educativa.

La satisfacción con los compañeros y la dirección en la Institución Educativa es medianamente adecuada ya que los docentes perciben que hay debilidades en el clima organizacional e institucional, en el que el director debe tener en cuenta para fortalecer la competencia de la gestión del talento humano. Mejorar el clima institucional y organizacional se debe que se debe fortalecer las relaciones interpersonales, desempeño profesional, valoración del trabajo desarrollado, consejo directivo y jefe inmediato superior, participación, factores organizacionales, condiciones laborales (Días-Chiappe, 2015, p. 101). El directivo tiene que fortalecer el ambiente psicológico de la institución educativa a través de vivencias cotidianas de interacción satisfactorias.

La convivencia entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es fundamental para el desarrollo de los procesos de la gestión institucional. La comunicación organizacional se desarrolla a través de un trato horizontal que se recibe de compañeros y directivos, además el directivo promueve una comunicación horizontal y toma en cuenta las opiniones y sugerencias de docentes y administrativos (López, 2019, p. 71). La factibilidad se encuentra en que cada uno tiene sus espacios y ese espacio debe ser compartido con responsabilidad y además respetado en cuanto se refiere a la interacción, estilos de gestión y comunicación asertiva. Así se fortalece la calidad educativa y por ende los aprendizajes de los estudiantes.

### 3. Resultados totales de las variables de estudio

Tabla 11

*Resultado comparativo entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral*

Medidas	Sistema de gestión calidad	Satisfacción laboral
M.A	16,04	17,60
DS	3,18	4,83
C.V	14,56	15,08
$\Sigma$	61.3%	74.8%

### Análisis y discusión

Comparando el sistema de gestión de la calidad cuantitativamente y el nivel de satisfacción laboral, estos son de 16,04 y de 17, 60 valores resultantes de los datos, lo que implica que del conjunto de datos el promedio en ambas variables se encuentra en los valores indicados siendo estos representativos. El punto de equilibrio en ambas variables no es tan extensivo la diferencia. Según los valores comparativos de ambas variables se demuestra que se encuentra en una relación directamente proporcional, ya que los valores son constantes en ambas variables, ya que en la variable sistema de gestión de la calidad el término medio es regular, en la variable satisfacción laboral el punto medio se encuentra en poco satisfecho. Esto hace que haya un alineamiento en ambas variables y que la relación sea directamente proporcional, es decir que, los pesos valorativos se encuentran en el mismo valor.

Observando los resultados se determina que el conocimiento del sistema de gestión de la calidad es de vital importancia, tanto, así como la satisfacción laboral de la Institución Educativa. Las dos categorías están inmersas en el funcionamiento de la gestión educativa, ya que permite orientar a una sistematización de actividades dentro de las dimensiones de la estructura organizativa de la institución educativa en pro del fortalecimiento de las

competencias institucionales y pedagógicas del líder pedagógico y de la docencia en función de optimizar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y el desempeño de los docentes.

El conocimiento y manejo del sistema de gestión de calidad en la gestión educativa es muy importante ya que se tiene en cuenta la eficiencia del proceso interno de la gestión educativa. El estudio de la gestión de la calidad educativa nos demuestra que es la vía del mejoramiento, en la que se puede lograr el fortalecimiento de las instituciones de educación con el fin de enriquecer los procesos de gestión institucional, pedagógicos y administrativos; para así responder de una manera más acorde, a las demandas laborales (Ordoñez, 2017). Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de la organización de mejorar el servicio educativo. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una institución educativa, así como establece criterios de competencia entre los entes educativos y el intercambio de experiencias con sus aliados formativos.

De igual manera, sucede con la satisfacción laboral de los docentes que el conocimiento y manejo de las actitudes sobre los resultados de sus experiencias de su práctica pedagógica se tenga trascendencia en su expresión. La satisfacción laboral desde un componente afectivo se asocia a un sentimiento positivo que se experimenta como resultado del funcionamiento equilibrado y conjunto de tres elementos: (i) el alumno, en su compromiso con el curso y los resultados de su aprendizaje; (ii) la institución, en brindar herramientas que logren el bienestar del alumno y permitan que el docente se desempeñe laboralmente; y (iii) el docente, en su compromiso y dedicación por realizar un buen trabajo no sólo con el aprendizaje del alumno, sino también en la institución en la que labora (Fox, 2018). La motivación del docente orienta al desarrollo eficaz de las actividades y estrategias en la gestión escolar y educativa.

Un desarrollo eficaz del sistema de gestión de la calidad educativa y de la satisfacción laboral docente permite que la institución educativa sea un modelo eficaz en la optimización pertinente de su organización y estructura de sus funciones. El liderazgo y la calidad de la gestión educativa permite que el órgano directivo desarrolle la capacidad y habilidad sostenibilidad y sustentabilidad de la escuela (Paredes, 2015). La institución educativa desde esta perspectiva es una organización que planifica, desarrolla, comprueba y actúa para fortalecer sus competencias institucionales.

#### **4. Prueba de hipótesis**

Hipótesis Nula(H0): No existe relación significativa entre la implementación de un sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes en la Institución Educativa Santo Domingo.

Hipótesis Alternativa (H1): Si existe relación significativa entre la implementación de un sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes en la Institución Educativa Santo Domingo.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ): 0,05

Tamaño de la muestra: 23 docentes de la I.E Santo Domingo

Tabla 12

*Correlación del sistema del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral*

		<b>Sistema de gestión de la calidad</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	sistema de gestión de la calidad	Coeficiente de correlación	1,000 ,485**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	23 23
	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,485** 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .000
		N	23 23

Nota. Resultado SPSS 23. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### **Análisis y discusión**

Los resultados evidenciados en la tabla 12 muestran que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,485\*\*, interpretándose como una correlación positiva moderada significativa o fuerte entre las variables, con un  $p = 0.000 < 0.05$ , el Rho de Spearman es un estimador no paramétrico utilizando en variables que no necesariamente cumplen criterio de normalidad. (Sánchez-Villegas et al., 2020), por lo cual existe una correlación significativa entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

El grado de relación, en la variable X es moderado en todas las dimensiones; en la variable Y, la valoración “poco satisfecho” predomina en todas las dimensiones. Desde esta perspectiva se determina que el sistema de gestión de la calidad está medianamente desarrollado en la Institución Educativa. Ante este problema se debe mejorar los factores de entrada procesos y salida de la gestión educativa de la Institución Educativa. El mejoramiento de la calidad de la educación está en el reconocimiento de las posibilidades reales que tienen las instituciones

en el entorno sociocultural y la maduración que debe tomar a través de las acciones (Quintana-Torres, 2018). La calidad educativa en la gestión determina una eficiencia en el proceso interno de la gestión escolar según las necesidades de los desempeños de los estudiantes y docente.

Por otro lado, la satisfacción laboral está medianamente desarrollado en la Institución Educativa. Ante este problema se debe mejorar los resultados de las experiencias laborales de los docentes en su práctica pedagógica.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Nombre del plan de acción**

Plan de acción del sistema de gestión de la calidad y satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo” del Distrito de Santo Domingo de la Capilla- Cutervo- Cajamarca, 2019

#### **2. Presentación**

El problema de la realidad de la gestión de la calidad nos orienta a dar solución a partir de procesos y estrategias sistémicas que lo asume el directivo, cuyo propósito está centrado en la organización y funcionamiento de las dimensiones de la gestión educativa de la institución en mención para mejorar la satisfacción laboral de los docentes y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

La problemática se detectará a partir de la investigación cualitativa que se hará y servirá como un indicador para determinar que el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente no era la más pertinente, puesto que se observa líderes pedagógicos y docentes carentes de innovaciones o estrategias sistémicas que ayuden a cambiar la realidad de la gestión educativa. Se inicia con las causas detectadas en el sistema de gestión de la calidad educativa que debilitan la planificación, la organización, el talento humano y el control continuo que, cuyo efecto es la desorganización y ineficacia de las funciones del líder pedagógico. Por otro lado, se evidencia factores negativos sobre la satisfacción laboral docente, perjudicando la práctica docente, las remuneraciones, el reconocimiento, los beneficios y el monitoreo y acompañamiento y las relaciones interpersonales para la organización y funcionamiento de la gestión escolar y pedagógica, por razones que el líder pedagógico convocará a jornadas de

trabajo y desarrollar la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo de manera cooperativa y colaborativa en el marco de la gestión educativa con el propósito de la mejora de la gestión educativa.

El plan de acción es un trabajo de investigación cualitativa que busca dar soluciones a la problemática de gestión, para ello se recurre a una sinergia teórica sustentadas en el modelo de gestión de la calidad total, el modelo de excelencia EFQM, estos referentes teóricos se optimizan cuando en el desempeño directivo y docente se hace realidad. Por otro lado, se ha consultado diversas fuentes de gestión de la calidad educativa en el marco del perfil del líder pedagógico y, de necesidades satisfactorias para la acción y la práctica pedagógica del docente, de gestión educativa y estratégica y de investigación, Todas las acciones se enmarcaron en la gestión curricular para cumplir de manera óptima en los aprendizajes de los estudiantes, razón de ser del acto educativo, a través de los desempeños de los docentes.

Finalmente, el trabajo académico referenció en puntos detallados en el diagnóstico del problema, la descripción del problema, alternativas de solución, aportes conceptuales y experiencias del tema y la propuesta o alternativas de solución, todas ellas destacan la importancia del sistema de gestión de la calidad educativa por del líder pedagógico en la institución, que se oriente a mejorar la gestión educativa a través del trabajo en equipo como lo es el trabajo colegiado para fortalecer la situación laboral de los docentes en pro de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

### **3. Fundamentación**

El tema del sistema de la gestión de la calidad está supeditada a la planificación, control y evaluación de los factores fehacientes sobre la calidad del servicio, la calidad de la participación de los entes educativos, la calidad de la satisfacción de los usuarios educativos. Esta perspectiva, orienta a desarrollar un sistema de gestión que dé cuenta en énfasis en los procesos.

Además, para la autoevaluación considerando los resultados en la satisfacción del estudiante, de los docentes y el impacto social en función de los procesos de gestión, la política y estrategia, la gestión de personal, la gestión de recursos y el liderazgo.

El plan de mejora orienta la satisfacción laboral y el Sistema de Gestión de la Calidad. plantea que la satisfacción laboral: es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que hace el empleado de su trabajo. La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. La satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Sistema de Gestión de la calidad viene a ser la adecuación para el uso. La opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Este concepto aparece en la figura que se encuentra bajo estas líneas e indica la conexión entre planificación, control y mejora de la calidad.

Según More (2016), la planificación de la mejora implica “desarrollar acciones de manera ordenada y planificada, estableciendo plazos para lograr la mejora, alcanzar las metas institucionales, la misión y la visión” (p. 17). En este sentido, Canton (2010) afirma que los planes de mejora deben considerar “recursos, actividades, procesos y personas para identificar fortalezas, áreas de mejora y proponer nuevas actividades para incrementar el ciclo de mejora continua” (p. 34). Abreu et al (2015) creen que “este programa es un proceso innovador y además se basa en un conjunto de principios o supuestos básicos de la educación de calidad” (p. 34). 196).

Los sistemas de gestión centrados en mejorar los procesos y los resultados en función de una autoevaluación son eficientes porque determinan niveles de idoneidad en la gestión educativa y escolar de las instituciones educativas. Entendiendo que la funcionalidad de estos factores permite que los procesos y las estrategias son identificador de calidad, de igual manera,

la satisfacción de los docentes y de los estudiantes son indicadores de calidad. Estos principios determinan que, la institución educativa sea una unidad de gestión de calidad desde su estructura y organización, añadido a estos factores está el contexto y el sentido cultural que yacen en una unicidad holística y totalizadora,

Al respecto, el presidente interino del Consejo Directivo de Sineace, Carlos Barreda Tamayo, sostuvo que todos los que integramos la institución educativa deben entender su papel en el sistema de gestión de la calidad y su responsabilidad para asegurarla. Sostenibilidad y reputación. "Estamos todos implicados", enfatizó

El líder pedagógico, en este sentido, debe desarrollar todo el potencial referente a la situación cognitiva, habilidades estratégicas y actitudes que favorezcan la participación institucional en el sentido de sistematización y organización de la gestión. El liderazgo pedagógico, a nivel de escuela, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en el conocimiento y manejo de la gestión estratégica y escolar, en la práctica docente para una satisfacción profesional y pedagógica de sus desempeños, generando así un impacto en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo educativo se basa en una buena gestión curricular y tiene como objetivo fortalecer y mejorar el desempeño docente brindando apoyo, supervisión y evaluación relacionada de las prácticas de enseñanza y aprendizaje para crear una comunidad de docentes que buscan el aprendizaje necesario con estrategias que apoyen los estilos y ritmos de los docentes. enseñanza. aprendiendo. En definitiva, se busca “potenciar el aprendizaje” (Fernández, 2018)

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Aplicar el programa del plan de mejora del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente con resultados a mediano y largo plazo en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Aplicar las estrategias de los procesos de la calidad de la gestión educativa en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.
- Establecer situaciones favorables para la satisfacción laboral docente a través de estrategias liderazgo y clima organizacional e institucional en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.
- Evaluar los resultados de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción docente en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.

## **5. Modelo de los procesos de la gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente**

La relación puntual entre la gestión de la calidad y la satisfacción laboral contextualizando en algunos puntos en referencia a la satisfacción laboral con un sistema de gestión de la calidad que permita establecer parámetros de su nivel de Influencia o no influencia en la Satisfacción laboral, creemos así que un modelo de sistema de gestión de la calidad

aplicado en la Institución Educativa influye positivamente en la satisfacción laboral de los docentes y de esta manera detallamos de la siguiente manera:

- a)** A partir de un diagnóstico preestablecido hemos observado que el sistema de gestión de la calidad en la I.E “Santo Domingo” es de tipo tradicional, sin una verdadera organización sistematizada, sin metas estandarizadas, es así que planteamos la aplicación de un Programa de Sistema de Gestión de la calidad y satisfacción laboral en docentes, y que a partir de ellos se sigan las investigaciones con los demás agentes educativos en los niveles de Satisfacción laboral.
- b)** Teniendo los resultados de la escala de medición de la Satisfacción laboral aplicados en la I.E “Santo Domingo” de insatisfacción, ni satisfechos ni insatisfechos planteamos la aplicación de un Programa de Sistema de Gestión de la calidad y satisfacción laboral en docentes.
- c)** El plan consta de parámetros que ayuda a mejorar positivamente los niveles de satisfacción laboral en docentes ya que permite una mejora organizacional, también específicamente el docente sienta mejor incentivando positivamente con estímulos por la labor que encamina hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En este contexto se, se sintetiza en un esquema del modelo de gestión de calidad y la satisfacción laboral docente.

## Modelo sistémico de la gestión de la calidad y la satisfacción docente

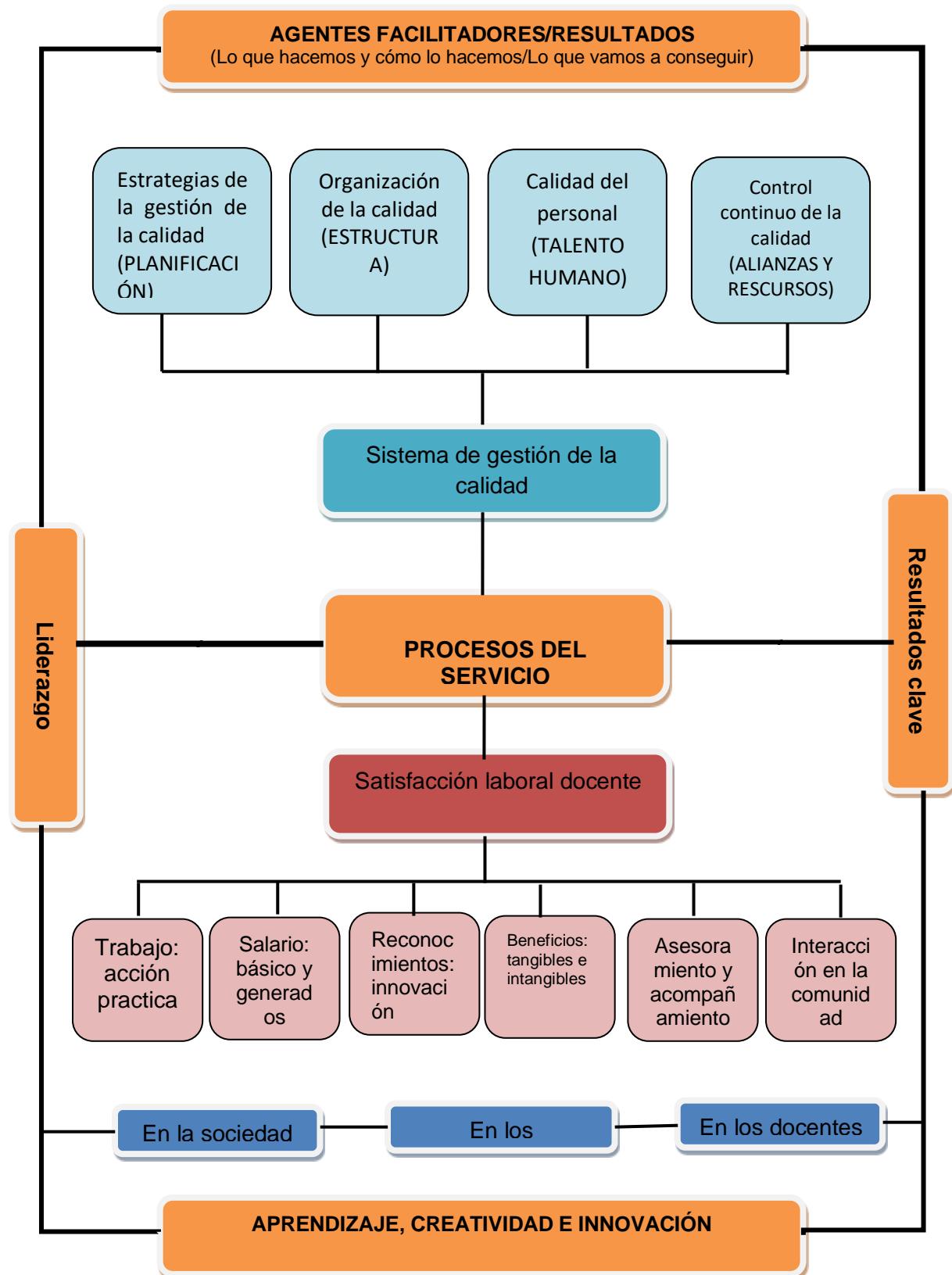


Figura 15. Modelo sistémico. Elaboración propia.

## **6. Procedimientos metodológicos de acción: análisis, resultados y alternativas de solución del diagnóstico**

El análisis, los resultados y alternativas de solución del diagnóstico en esta investigación ya se realizó a través del problema de investigación y el marco metodológico y los valores estadísticos como resultados. Lo que se desea como perspectivas de solución sintetizar la realidad en tres dimensiones, priorizando los factores débiles en la gestión educativa de la Institución Educativa.

### **6.1. Descripción de la problemática identificada de acuerdo con el liderazgo pedagógico**

El problema con respecto al sistema de gestión de la calidad y a la satisfacción laboral docente se relaciona con el modelo de la calidad total de Deming y el modelo de la excelencia de la calidad EFQM. Lo que significa que todas sus dimensiones se relacionan con los procesos de la gestión educativa de la Institución Educativa.

Al respecto, por contexto el MINEDU (2016) actúa en la gestión educativa. Relación con el dominio uno: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el cual se logrará como resultados de gestión a través de la planificación institucional, la participación democrática de los actores educativos, aseguramiento de las condiciones operativa y lidera los procesos de autoevaluación. Relación con el dominio tres: se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, cuyo resultado será a través de comunicación efectiva, establecimiento de un clima organizacional e institucional y la planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional. Relación con el dominio cuatro: comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad, se

logrará a través del manejo de la competencia Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

Mejorar la gestión educativa, dentro de un marco de un sistema complejo y holístico, el efecto será un beneficio de una enseñanza-aprendizaje de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Estas competencias nos viabilizan a realizar una reflexión la práctica pedagógica docente en función de las necesidades y resultados de aprendizaje. En este sentido sintetizamos lo determinado.

**Árbol de problemas de la relación entre el sistema de gestión de calidad y de la satisfacción laboral**

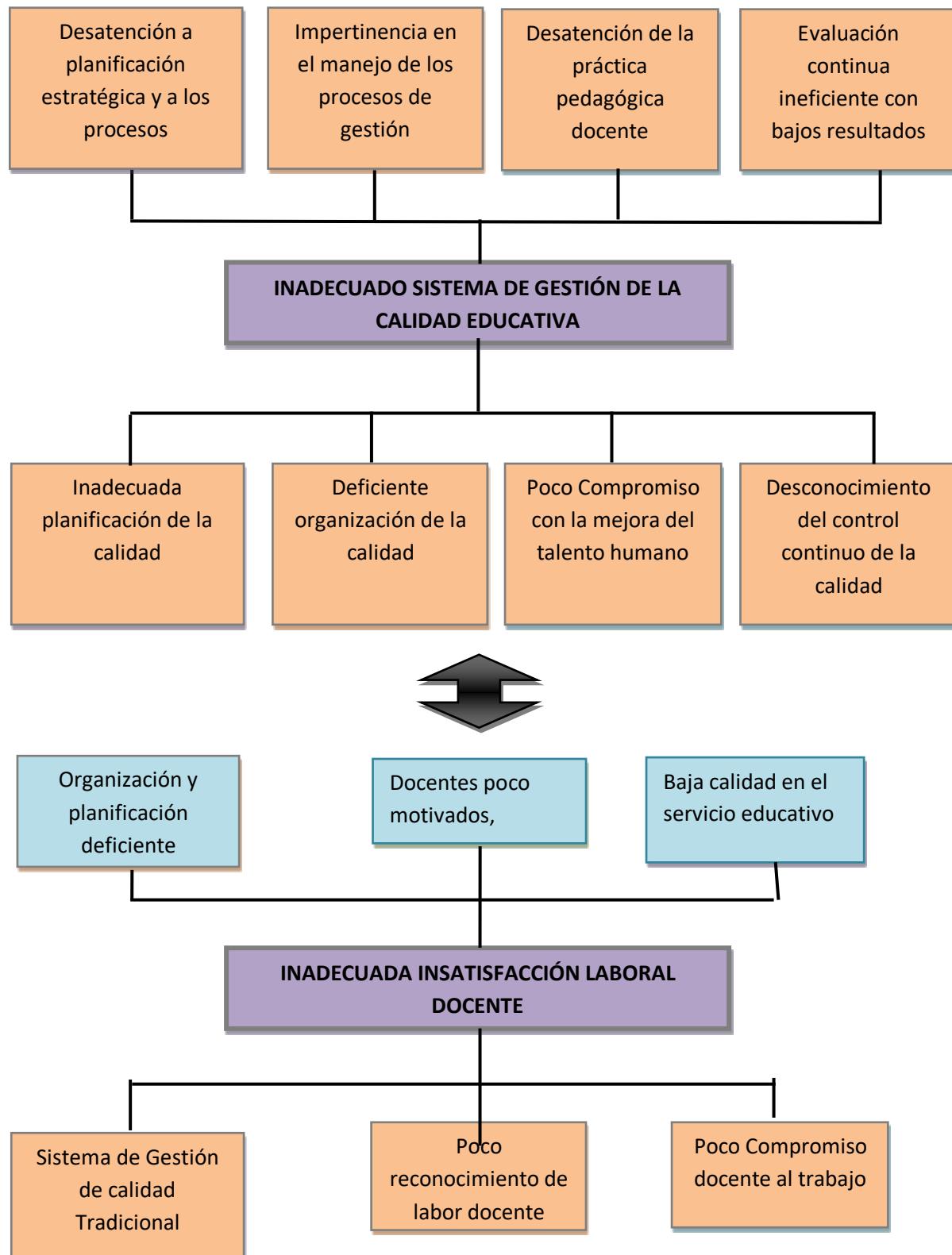


Figura 16. Árbol de problemas del diagnóstico. Elaboración propia.

## **6.2. Resultados del diagnóstico**

El plan de Acción se realizó por medio de la recopilación de información mediante encuestas y fichas de observación. La mayoría de los directivos y docentes muestran falencias para el manejo de un sistema de gestión de calidad. De igual manera, se puede determinar que la mayoría de docentes se presentan debilidades en la satisfacción laboral, ya que los directivos demuestran poco interés en mejorar la situación laboral y profesional, en consecuencia, su práctica pedagógica se muestra debilitada. En este sentido, es primordial brindar como alternativa de solución ante este problema un plan de mejora con estrategias de planificación, ejecución, control, evaluación y mejoramiento para mejorar la práctica docente y por ende la satisfacción laboral, logrando una educación de calidad, en correspondencia de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

## **6.3. Alternativas de solución al problema identificado**

Para dar solución al problema Inadecuado uso del sistema de gestión de calidad y la insatisfacción laboral docente se verá por conveniente aplicar la estrategia de trabajo colegiado y comunidades de aprendizaje como alternativa de solución para mejorar las dificultades en la aplicación de estrategias para fortalecer el sistema de gestión de la calidad y así tener una excelente satisfacción laboral, además de potencializar las capacidades pedagógicas de los docentes con talleres estratégicos. Como líder pedagógico se debe promover estrategias que generen en los docentes la reflexión y se busque estrategias que nos permitirán resolverlas a través de las comunidades profesionales de aprendizaje, es importante mencionar que desde una visión basada en los profesores la comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) puede definirse como un grupo de personas compartiendo y realizando una crítica constructiva sobre

su práctica estratégica de gestión de una manera continúan, reflexivo, cooperativa y colaborativo, inclusivo y orientado hacia la construcción, deconstrucción y reconstrucción de los aprendizajes.

Una segunda alternativa estratégica, las visitas a las escuelas para para el desarrollo de aprestamiento adecuado para el logro de los aprendizajes en habilidades motrices, en la que el líder pedagógico va brindar asesoramiento técnico, afectivo a las docentes para la mejora de su práctica pedagógica para un buen desempeño en el aula. Además, a través de reuniones de comunidades profesionales de aprendizaje, mediante un dialogo reflexivo e igualitario con miras de realizar asesoramiento y acompañamiento a la gestión escolar del líder pedagógico a través del trabajo colegiado para interactuar en diálogos reflexivos que orienten al conocimiento y manejo de las estrategias de la gestión educativa con fundamentos científicos teóricos.

Como tercera estrategia se ha considerado los círculos de interaprendizaje para gestionar espacios para el cumplimiento de la ética y la convivencia, considerando realizar un trabajo en conjunto con los docentes, involucrando a las familias y comunidad en el proceso de gestión como personas individuales, autónomas con voluntad y poder de acción y generar un clima favorable para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Las condiciones y ambientes para que los estudiantes aprendan conforme a los fines y así, comprometer a los actores de la comunidad educativa para su participación nueva forma de hacer escuela, tomando en cuenta al estudiante sus logros de aprendizaje con las orientaciones de los docente, asegurando la prestación de los servicios de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y así lograr una efectiva gestión escolar en lineamiento con la calidad, centrada en el cambio de toda la comunidad educativa para una

buenas gestiones y poder juntos buscar el consenso y la resolución de problemas en conjunto para que haya una muy buena satisfacción laboral docente y logros de aprendizaje en los estudiantes.

La institución educativa reflejará resultados de aprendizaje. Vinculando el proceso estratégico de dirección y liderazgo, realizando el acompañamiento directivo y pedagógico, en el proceso operativo de desarrollo estratégico, pedagógico y convivencia escolar en pro de promover la participación de la comunidad educativa, orientando la visión de la institución educativa como un sistema de procesos que contribuya a fortalecer y lograr los objetivos institucionales, en convergencia con la calidad educativa y la satisfacción laboral de los docentes.

## 6.4. Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

### 6.4.1. Matriz de plan de mejora: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensiones	Estrategias/alternativa de solución	Acciones	Metas
Mejorar el sistema de gestión de la calidad a mediano y largo plazo en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.	Aplicar estrategias de planificación de la calidad en la gestión educativa	Planificación de la calidad (estrategia)	Trabajo colegiado Comunidades profesionales de aprendizaje Asamblea de aula	Diagnóstico, implementación y elaboración de planes estratégicos	100 % de directivos y docentes participantes con conocimiento y manejo de planificación estratégica.
	Sistematizar la organización de la calidad en la gestión educativa	Organización de la calidad (estructura)	Trabajo colegiado Comunidades profesionales de aprendizaje Asamblea de aula	Talleres y plan de estructura organizacional: Órganos de dirección y órganos de participación	100 % de directivos y docentes participantes con conocimiento y manejo de la estructura organizacional.
	Ejecutar el monitoreo y asesoramiento de la calidad del personal	Calidad del personal (RR. HH.)	Trabajo colegiado Comunidades profesionales de aprendizaje Asamblea de aula	Ejecución de GIA para mejorar la práctica pedagógica y el apoyo a la gestión educativa de los docentes.	100 % de directivos y docentes participantes con mejora en la práctica docente.
	Ejecutar el control continuo de la calidad	Control continuo de la calidad	Trabajo colegiado Comunidades profesionales de aprendizaje Asamblea de aula	Talleres para el conocimiento del principio de la gestión de calidad. Plan de control estratégico basado en control, aseguramiento y mejora continua de la calidad educativa	100 % de directivos y docentes participantes con conocimiento y manejo del control continuo de la calidad.
Mejorar la práctica pedagógica	Promover estrategias para el bienestar del trabajo docente.	Satisfacción con el trabajo	Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales	Talleres sobre conocimiento y manejo de los reglamentos organizacionales, los	100 % de directivos y docentes participantes se

<p>docente para que haya una satisfacción laboral docente en los directivos y docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.</p>	<p>Alinear el salario conforme a su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.</p>	<p>Satisfacción con el salario</p>	<p>Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales</p>	<p>estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo.</p>	<p>encuentran satisfechos con su trabajo.</p>
	<p>Examinar la proactividad y la innovación en los docentes para su reconocimiento.</p>	<p>Satisfacción con el reconocimiento</p>	<p>Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales</p>	<p>Talleres sobre el sistema de remuneraciones en situaciones de equidad: esfuerzo, resultados y recompensa.</p>	<p>100 % de directivos y docentes participantes se encuentran satisfechos con el salario.</p>
	<p>Contar con un sistema de incentivos tangible e intangible en beneficio del accionar y la práctica pedagógica docente.</p>	<p>Satisfacción con los beneficios</p>	<p>Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales</p>	<p>Talleres de reconocimiento por la optimización de sus competencias innovadoras y proactivas. Ejecución de ceremonias de reconocimiento por su labor pedagógica.</p>	<p>100 % de directivos y docentes participantes se encuentran satisfechos con el reconocimiento.</p>
	<p>Monitorear y acompañar la práctica docente y la competencia de gestión.</p>	<p>Satisfacción con la supervisión</p>	<p>Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales</p>	<p>Ejecución de GIAS para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y la práctica del directivo.</p>	<p>100 % de directivos y docentes participantes se encuentran satisfechos con la supervisión.</p>
	<p>Establecer un nivel aceptable de clima organizacional e institucional.</p>	<p>Satisfacción con los compañeros y con la dirección</p>	<p>Comunidades profesionales de aprendizaje Estrategias emocionales</p>	<p>Programa de estrategias emocionales y de convivencia con los colegas de trabajo y con los líderes pedagógicos.</p>	<p>100 % de directivos y docentes participantes se encuentran satisfechos con las relaciones personales y las convivencias en la escuela.</p>

#### 6.4.2. Matriz de Implementación del plan de mejora: cronograma, responsables y recursos

Objetivos específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos humano/materiales	Cronograma 2021 - 2022									
					M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Aplicar estrategias de planificación de la calidad en la gestión educativa	Diagnóstico, implementación y elaboración de planes estratégicos	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes	X	X								
Sistematizar la organización de la calidad en la gestión educativa	Talleres y plan de estructura organizacional: Órganos de dirección y órganos de participación	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes			X	X						
Ejecutar el monitoreo y asesoramiento de la calidad del personal	Ejecución de GIA para mejorar la práctica pedagógica y el apoyo a la gestión educativa de los docentes.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes				X	X	X				
Ejecutar el control continuo de la calidad	Talleres para el conocimiento del principio de la gestión de calidad. Plan de control estratégico basado en control, aseguramiento y mejora	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes							X	X	X	

	continua de la calidad educativa												
Promover estrategias para el bienestar del trabajo docente.	Talleres sobre conocimiento y manejo de los reglamentos organizacionales, los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes	X	X							
Alinear el salario conforme a su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.	Talleres sobre el sistema de remuneraciones en situaciones de equidad: esfuerzo, resultados y recompensa.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes			X	X					
Examinar la proactividad y la innovación en los docentes para su reconocimiento.	Talleres de reconocimiento por la optimización de sus competencias innovadoras y proactivas. Ejecución de ceremonias de reconocimiento por su labor pedagógica.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes					X	X			
Contar con un sistema de incentivos tangible e intangible en beneficio del accionar y la práctica pedagógica docente.	Talleres por la optimización de sus beneficios en situaciones tangible e intangibles en una situación de interaprendizaje.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes					X	X			

Monitorear y acompañar la práctica docente y la competencia de gestión.	Ejecución de GIAS para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y la práctica del directivo.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes								X	X	
Establecer un nivel aceptable de clima organizacional e institucional.	Programa de estrategias emocionales y de convivencia con los colegas de trabajo y con los líderes pedagógicos.	100% de directores y docentes participantes	Docentes, directivos y coordinadores	Docentes, directivos Proyector multimedia, Diapositivas Laptop, hojas impresas, videos, imágenes								X	X	

## **7. Recursos económicos**

Este programa estará autofinanciado por el responsable a cargo de la aplicación del programa.

Además, se hará las gestiones pertinentes para la adquisición de presupuesto ante nuestros aliados estratégicos de nuestra comunidad. El costo será de veinte mil soles (S/ 20,000). Este costo total será presentado en una ficha de presupuesto en el momento de su ejecución.

## **8. Evaluación**

Los objetivos estratégicos serán la solución al problema que presenta la institución educativa.

La matriz para la gestión escolar centrada en los aprendizajes desde nuestra propuesta tendrá un enfoque sistémico de la gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente, tal como se diseñado en la matriz central de nuestra investigación.

El proceso de seguimiento se hará de manera permanente por la dirección y docentes. Tendrá como beneficios: El programa de sistema de gestión de la calidad ayudará a mejorar la satisfacción laboral de los docentes aumentando la productividad y eficiencia, las relaciones humanas se fortalecerán mejor permitiendo consensuar ideas, mejorará la organización institucional y planificación, la dirección contará con un instrumento teórico que le sirva como guía la aplicación del programa.

Como análisis de los resultados, el programa genera grandes expectativas en los docentes en su aplicación que sea de manera rigurosa, los planes de mejora urgen implementar de una manera procesal en varios eslabones o etapas y sus resultados se noten a mediano y largo plazo. En la primera fase: concientización y socialización: se reunirán a los docentes para hacer un análisis del año escolar y se presentará el programa a aplicar y se analizará el compromiso del docente con su labor, llegándose a la conclusión de asumir compromisos y acciones en el quehacer educativo Institucional. En la segunda fase: análisis interpretativo sobre el

reconocimiento a la labor del docente llegó a la conclusión de incentivar al docente por su labor por más mínimo que sea, se hará con un comité a cargo para estimular al trabajo docente. En la tercera fase: desarrollo del cuestionario de mejora continua, se aplicó un cuestionario donde arrojo cifras que permitirán analizar e implementar mejor el sistema de mejora continua, Intercambio de experiencias de las buenas relaciones humanas , se aplicó con una introducción y análisis del video de las buenas relaciones humanas, luego se hizo una comparación con las relaciones humanas actuales y que nos falta fortalecer mejor a estas relaciones humanas en nuestra Institución 5º sesión Sugerencias sobre medidas correcticas, datos alcanzados por los docentes para reajustar el programa para hacer las correcciones .

Las observaciones que se haga sobre el desarrollo de las sesiones del programa, se recogerán, dichas observaciones pueden ser escritas se colocara en un ánfora o las mencionan en forma oral o tal vez escritas y en una plenaria o asamblea pedagógica se aclararán dudas y se retroalimentará. La implementar el programa: monitoreo y acompañamiento a las diversas sesiones estipuladas en el plan. La aplicación del cuestionario del sistema de mejora debe adecuarse de acuerdo al contexto. Incorporar paulatinamente a los PPFF a la aplicación del programa y comunicar los resultados de la aplicación de dicho plan de acción.

## Referencias

Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecvnia: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, Universidad De León*, 7, 285–311.

Hernández, R. (2010). *Metodología de Investigación*. Mc Grau Hill. 5º Edición.

IsoTools. (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua.

<https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>

Montañez, E., (2019). Liderazgo directivo, motivación y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Platería-Puno [Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4139>

Mora, Cantón, & Abreu et al. (2016). Plan de Mejora. *Reflexiones Sobre El Plan De Mejoras En Las Instituciones De Educación Superior*, 42–42.

Nuñez, L., Vélez, M., & Berdugo, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Revista Ingeniería Y Desarrollo*, 45–58.

Rodríguez, J (s.f.). *Paradigmas, Enfoques y Métodos en la Investigación Educativa*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177/7130>.

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, mejora continua y normas ISO: Factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actividad y Nuevas Tendencias*, 83–92.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una correlación positiva moderada significativa (Rho de Spearman = 0,485) entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019, así lo evidencia la Tabla 12.
2. El nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad en los directivos de la Institución Educativa es *regular* (61,3%). Lo que se percibe que los directivos presentan falencias tanto de conocimiento como de manejo de los procesos de la gestión educativa y, esto involucra a la docencia, expresando una insatisfacción laboral baja dentro de su práctica pedagógica
3. La satisfacción con el trabajo en la Institución Educativa se encuentra medianamente desarrollada porque el director presenta debilidades para considerar los estados emocionales de los docentes con respecto a la acción y la práctica docente.
4. La satisfacción con los compañeros y la dirección en la Institución Educativa es medianamente adecuada ya que los docentes perciben que hay debilidades en el clima organizacional e institucional, en el que el director debe tener en cuenta para fortalecer la competencia de la gestión del talento humano.
5. Los docentes de la Institución Educativa presentan niveles bajos de insatisfacción laboral en los desempeños de su práctica pedagógica docente (74.8%). Lo que significa que hay poco conocimiento e interés en la gestión de la práctica pedagógica docente por parte del líder pedagógico.

## **SUGERENCIAS**

1. A todos los profesores de la Institución Educativa “Santo Domingo” que se comprometan con los procesos de la gestión de la calidad educativa: planificación, organización, ejecución, dirección y control. Las mismas que ayudan a la gestión del talento humano dentro de la gestión educativa y escolar para mejorar la satisfacción laboral visualizadas en la mejora de los desempeños y por ende en los resultados de aprendizajes de los estudiantes.
2. Al director y subdirector de la Institución Educativa “Santo Domingo” como líderes pedagógicos participativos, que dentro de su desempeño directivo fomenten y socialicen el Plan de mejora del sistema de gestión de calidad con el propósito de mejorar los procesos de la gestión educativa y por ende la satisfacción laboral docente.
3. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo en coordinación con el director de la Dirección Regional de Educación que socialicen la Propuesta de mejora del sistema de gestión de la calidad y la mejora de la satisfacción laboral a través de capacitaciones tanto para directores como para docentes con la finalidad del fortalecimiento de competencias y capacidades sobre la gestión escolar y el desempeño docente.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2015). *Sistema de gestión de la calidad en la educación*. Fondo de Cultura Económica.
- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria, fundamentos para la gestión de la calidad* (1<sup>a</sup> ed.). Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Cabanillas, R. (2019). *Investigación educativa arquitectura del proyecto de investigación y del informe de tesis*. Martínez Compañón Editores S.R.L.
- Córdova, I. (2017). *El Proyecto de Investigación Cuantitativa*. Edit. San Marcos
- Cantillo, B. I., & Gregorio, M. (2018). *Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria* [Tesis de maestría, Unidad de Posgrado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de la Costa]. <https://practicareflexiva.pro/wp-content/uploads/2019/03/Investigacion%CC%81n-sobre-acompan%CC%83amiento-pedagogico.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- De Franco, M. F., Morillo, R., & Castro, E. (2015). Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica. *Revista científica Omnia*, 19(2), 112-124. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73728678009.pdf>
- Días-Chiappe, E. (2015). *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú* [Tesis de maestría, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura].

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2289/MAE\\_EDUC\\_146.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2289/MAE_EDUC_146.pdf?sequence=1)

European Foundation for Quality Management. (1999). *El modelo EFQM de excelencia..*

Elliot, J. A. (2017). *La calidad del servicio educativo en las instituciones educativas.*

Santillana.

Fernández, E. (2002). *El profesorado y el cambio educativo: Situación profesional de los docentes.* EDAF.

Flores, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones.* Universidad del Pacífico.

Fox, E. C. (2018). *Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una universidad privada de Lima* [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado Pontificia Universidad Católica del Perú].

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12078/FOX\\_LLERA\\_ENA\\_PERCEPCIONES\\_SOBRE\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_EN\\_PRE\\_DOCENTES\\_DE\\_DOS\\_FACULTADES\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12078/FOX_LLERA_ENA_PERCEPCIONES_SOBRE_SATISFACCION_LABORAL_EN_PRE_DOCENTES_DE_DOS_FACULTADES_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral del recurso humano.* Universidad Rafael Landívar.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos.* McGraw Hill.

Harrington, J. (2001). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* McGraw Hill.

Jacobs, R., Chase, R., & Aquilano, N. (2006). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros.* McGraw Hill.

Jaimes, G., & Rodríguez, M. E. (2015). *Políticas de incentivos docentes en Bogotá 1996-2013. De la educación como servicio a la educación como derecho*. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP).

Locke, E. A. (1976). *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. Pearson.

López, J. F. (2019). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los centros de educación técnico productivo Arnulfo Romero de San Ignacio y Neftalí Carvajal de Chota* (Tesis de maestría, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca).

<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3821/%e2%80%9cRELACI%c3%93N%20ENTRE%20LA%20COMUNICACI%c3%93N%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20SATISFACCI%c3%93N%20LABORAL%20EN%20LOS%20CENTROS%20DE%20EDUCAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ordóñez, L. V. (2017). *Gestión educativa y satisfacción profesional en institutos de educación superior tecnológicos públicos* (Tesis doctoral, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4161/Ordo%c3%b1ez%20Cerron.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, IX(1), 27-34.

Paredes, T. P. (2015). *Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa*,

*provincia Jaén, 2014* (Tesis de maestría, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca).

<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1607/TESIS%20RELACION%20DEL%20CLIMA%20INSTITUCIONAL%20Y%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20GESTION%2C%20EN%20LA%20INSTITUCION%20EDUCATIVA%20N%C2%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, R., et al. (2001). *Hacia una educación de calidad*. Narcea.

Popper, K. (1986). *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos.

Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Robbins, S. P., & Coulter, F. (1996). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional* (8<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.

Romero, P. J. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo* [Tesis doctoral, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos]

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6533/Romero\\_rp.pdf?sequence=3](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6533/Romero_rp.pdf?sequence=3)

Rosales, C. (2009). *Reflexiones sobre la enseñanza*. Narcea.

Rosales-Jaramillo, G. L., et al. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de

Cuenca, Ecuador. *Revista Electrónica Educare*, 21(3), 1-24.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v21n3/1409-4258-ree-21-03-00252.pdf>

Saenz, O., & Lorenzo, M. (1993). *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

Sauri, A. (1996). *ISO 9000: Implementación de sistemas de calidad*. Vadell Editores.

Secretaría Central ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001* (5<sup>a</sup> ed.). Documentos ISO.

Taylor, B. (1991). *Planeación estratégica*. Serie empresarial.

Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Editorial San Marcos.

Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Apéndice 1

### Instrumentos de aplicación para recojo de información del sistema de gestión de la calidad y de la satisfacción laboral

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTO DOMINGO –SANTO DOMINGO DE LA CAPILLA - CUTERVO

GÉNERO: M  F  EDAD: ..... ESCALA MAGISTERIAL:..... FECHA: .....

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario pretende obtener una medida del nivel de implementación y características del sistema de gestión de la calidad. Esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que solicito su colaboración; agradeceré responder con seriedad y veracidad, ya que la información y proporciones es muy importante que servirán para proponer alternativas de solución a fin de mejorar la educación. Marque con una “X” la alternativa que a su juicio identifica más su apreciación con el aspecto del sistema de mejora de la Institución Educativa. Se considera la siguiente escala: 1=Bajo, 2=Regular y 3=Excelente.

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMES	VALORACIÓN		
		1	2	3
	<b>DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>			
1	Los directivos imparten el conocimiento epistémico de gestión educativa a la comunidad educativa.			
2	Los directivos convocan a reuniones de trabajo para la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).			
3	Los directivos convocan a reuniones de trabajo para revisar el Proyecto Curricular Institucional (PCI)			
4	Los directivos convocan a reuniones de trabajo para elaborar el Plan Anual de Trabajo (PAT)			
5	Los directivos convocan a reuniones de trabajo para revisar el Reglamento Interno (RI).			
6	Los directivos convocan a reuniones de trabajo para implementar el Plan de Gestión de Riesgo de desastres (PGRD)			
7	El director siempre da a conocer a la comunidad educativa el Informe de Gestión Anual (IGA).			
8	El director siempre da a conocer a la comunidad educativa el Manual de Organización y funciones (MOF)			
	<b>DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD</b>			
9	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada personal de acuerdo al manual de organización y funciones			
10	La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada uno de los docentes y administrativos.			
11	La dirección ha realizado funciones de dirección efectiva			
12	Cuenta con un plan de supervisión educativa actualizada.			
13	El acompañamiento al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente.			
14	La Institución Educativa se caracteriza por el orden existente.			
15	El director fomenta el trabajo cooperativo y colaborativo.			

16	El director hace participar al padre de familia en todas las actividades de la institución.			
	<b>DIMENSIÓN: CALIDAD DEL PERSONAL</b>			
17	La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado			
18	La dirección ha generado un buen clima institucional.			
19	Tiene conocimiento que la dirección ha realizado capacitación al personal administrativo y de servicio.			
20	Percibo que nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.			
21	El director toma las decisiones conjuntamente con los docentes.			
22	El director se identifica con la institución educativa.			
23	El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable			
24	El director fomenta una comunicación asertiva entre compañeros laborales.			
	<b>DIMENSIÓN: CONTROL CONTINUO</b>			
25	Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades			
26	¿Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo?			
27	Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas.			
28	Las reglas de control de personal son las adecuadas			
29	El director supervisa la ejecución de los planes de mejora.			
30	El modelo evaluativo es conocido por todos los actores.			
31	Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del colegio.			
32	El director fomenta la estrategia de la retroalimentación para fortalecer los procesos de la gestión educativa.			

*Gracias por su atención*

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTO DOMINGO –SANTO DOMINGO DE LA  
CAPILLA - CUTERVO**

GÉNERO: M  F  EDAD: ..... ESCALA MAGISTERIAL:..... FECHA: .....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en la docencia, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda. Se considera la siguiente escala: 1=Insatisfecho, 2=Poco satisfecho y 3=Satisfecho.

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	VALORACIÓN		
		1	2	3
<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO</b>				
1	Los directivos te consideran parte de la gestión institucional.			
2	Las tareas y actividades que usted realiza en su jornada son eficientes.			
3	Los objetivos y metas que se traza son alcanzables.			
4	Introduces cambios en tu práctica pedagógica docente.			
5	Te sientes a gusto con la profesión que elegiste.			
6	Las condiciones de infraestructura y laboratorios son necesarias en la institución.			
<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON EL SALARIO</b>				
7	Estás de acuerdo con el sueldo que actualmente percibes por el trabajo que realizas.			
8	Recibes tu salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a ley.			
9	Consideras si mejoran tus remuneraciones mejora tu desempeño docente.			
10	El salario que percibes satisface las necesidades de tu hogar.			
11	El salario que percibes te ayuda para estar capacitado más en tu profesión.			
12	Estás de acuerdo con las escalas remunerativas de la Ley de Reforma Magisterial.			
<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO</b>				
13	Existe formación continua docente de parte del Ministerio de Educación para todos los profesores.			
14	El director reconoce mi labor docente en actos públicos.			
15	El reconocimiento que recibimos por parte del gobierno es equitativo a comparación de otras profesiones o trabajadores del estado.			
16	Los estudiantes están satisfechos por mi desempeño docente en el aula.			
17	Los padres de familia observan con agrado mi práctica pedagógica docente.			
18	La necesidades y resultados de aprendizaje de mis estudiantes es mi prioridad.			
<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS</b>				
19	Los directivos proporciona bienes equitativamente por labor que se realizas.			
20	Los directivos gestionan ante las organizaciones bienes para reconocer tu labor docente.			

21	El Ministerio de Educación hace llegar incentivos por la idoneidad del desempeño docente.			
22	Me siento motivado porque voy a tener una pensión aceptable por jubilación.			
23	La atención que presta ESSALUD es la necesaria para tu salud.			
24	Los estudiantes obtienen premios por tu capacidad innovadora.			
	<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN</b>			
25	Contribuyes con asertividad en la planificación curricular.			
26	Los profesionales que te asesoran y monitorean son idóneas para estas actividades de gestión escolar.			
27	Te agrada que te acompañen y te hagan seguimiento en tu trabajo pedagógico.			
28	Los directivos planifican las estrategias de asesoramiento y monitoreo para la práctica docente en el aula.			
29	Realiza el balance económico de la I. E. para la comunidad educativa.			
30	Planifica y ejecuta el plan de riesgos y desastres de la I.E.			
	<b>DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS Y CON LA DIRECCIÓN</b>			
31	El ambiente o clima institucional es el adecuado para desenvolverse como docente.			
32	Los directivos, desde la dirección, respaldan tu trabajo pedagógico que realizas.			
33	Los directivos comunican de forma asertiva tus debilidades con el fin de superarlas.			
34	El trabajo en equipo que se fomenta desde la dirección te satisface.			
35	La convivencia escolar en la institución es adecuada y pertinente.			
36	Tus colegas de trabajo te animan a ser innovador del aprendizaje.			

*Gracias por su atención*

## Anexo 1

### Fichas de validación de instrumentos por juicio de expertos

#### **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, ..... , identificado con DNI N° ..... , Con grado académico de ..... , Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los treinta y dos (32) ítem correspondiente a la Tesis de Maestría: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019. De la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Educación.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cuatro (5) dimensiones del Sistema de gestión de la calidad: Planificación de la calidad (8 ítems), organización de la calidad (8 ítems), calidad del personal (8 ítems) y control continuo de la calidad (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad y coherencia, adecuación a las capacidades de la cooperación participativa.

El instrumento corresponde a la tesis: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
Nº de ítems	Nº de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y fecha.....  
Apellidos y nombres del evaluador .....

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## **VALIDACIÓN DE LA CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE**

### **(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, ..... , identificado con DNI N° ..... , Con grado académico de ..... , Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (30) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019. Los ítems del cuestionario están distribuidos en seis (6) dimensiones de apoyo a la satisfacción laboral docente: satisfacción con el trabajo (5 ítems), satisfacción con el salario (5 ítems), satisfacción con el reconocimiento (5 ítems), satisfacción con los beneficios (5 ítems), satisfacción con la supervisión (5 ítems) y satisfacción con los compañeros y con la dirección (5 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad y coherencia, adecuación a las competencias de gestión de los docentes y directivos.

El instrumento corresponde a la tesis: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
<b>Nº de ítems</b>	<b>Nº de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
30	30	100%

Lugar y fecha.....  
Apellidos y nombres del evaluador .....

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## Anexo 2

### Ficha de evaluación de los instrumentos de las variables sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral docente

#### **FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA A LOS DOCENTES SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Apellidos y Nombres del Evaluador: .....

Título: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019

Autor: Elvis Orlando Salas Julón

Fecha: .....

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /índicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	X		X		X		X	
2		X	X		X		X	
3	X		X	X	X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X			X
7	X		X		X		X	
8	X		X			X	X	
9		X	X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X			X	X		X	X
13	X		X		X		X	
14	X		X			X	X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X				X	
19	X			X	X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25		X	X		X		X	
26	X			X	X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	

.....

FIRMA  
DNI: .....

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA A LOS DOCENTES  
SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE**

Apellidos y Nombres del Evaluador: .....

Título: Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción Laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019

Autor: Elvis Orlando Salas Julón

Fecha: .....

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X			X
4	X			X	X		X	
5	X			X	X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8		X	X		X			X
9	X		X			X	X	
10	X		X		X		X	
11	X		X			X	X	
12		X	X		X			X
13	X		X		X			X
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X			X	X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X			X
19	X		X		X			X
20	X		X		X		X	
21		X	X			X	X	
22	X		X			X	X	
23	X		X		X		X	
24	X			X	X			X
25	X		X		X		X	
26	X		X			X	X	
27	X			X		X	X	
28	X		X		X		X	
29		X	X		X	X	X	
30	X		X			X	X	

.....  
FIRMA  
DNI: .....

## Apéndice 2

### Base de datos de la confiabilidad de las variables sistema de gestión de calidad y satisfacción laboral docente

#### Base de datos de la confiabilidad de la variable sistema de gestión de la calidad

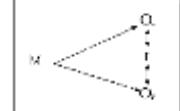
Nº	V1: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD																									TO D4	TO V1												
	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD								TO D1	ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD								TO D2	CALIDAD DEL PERSONAL						TO D3	CONTROL CONTINUO DE LA CALIDAD													
	GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC		GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC		GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC	GC	SGC	GC	GC	GC	GC	GC	GC						
1	1	2	3	4	5	6	7	8	16	9	10	11	12	13	14	15	16	14	17	18	19	20	21	22	23	24	12	1	2	2	1	1	2	1	2	12	54		
2	2	1	2	1	2	2	3	3	16	2	1	1	2	3	2	2	1	14	1	1	2	3	1	2	1	1	12	1	1	2	2	1	1	2	1	2	12	52	
3	2	1	2	1	2	2	2	3	15	2	1	1	2	1	2	2	1	12	1	1	2	2	2	2	2	1	13	1	1	2	2	1	1	2	1	2	12	47	
4	2	1	2	1	2	2	1	1	12	2	1	1	1	1	2	2	1	11	1	1	2	2	2	2	1	1	12	1	1	2	2	1	1	2	1	2	12	45	
5	2	1	2	1	2	2	1	1	12	2	1	1	1	1	2	2	1	11	1	2	1	2	1	1	2	1	11	1	1	1	1	2	1	2	1	2	11	45	
6	2	1	3	1	2	1	1	1	12	2	1	1	1	1	2	2	1	11	1	2	1	2	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	1	2	1	3	12	45	
7	1	1	2	1	2	1	2	1	11	2	1	1	1	1	2	2	1	11	1	2	1	2	1	1	2	1	11	1	1	1	1	2	1	1	1	2	10	43	
8	1	1	2	1	2	1	1	2	11	2	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	2	1	1	2	1	1	11	2	2	2	1	1	1	1	1	2	12	44	
9	1	2	2	1	2	1	2	2	13	2	1	2	1	1	2	1	1	11	1	3	2	1	2	2	2	2	15	2	1	2	2	1	2	2	1	2	14	53	
10	1	2	1	1	2	2	1	2	12	2	2	2	2	1	2	1	1	13	1	2	2	1	2	2	2	13	2	2	2	1	2	2	1	2	1	13	51		
11	1	2	1	1	1	2	2	2	12	2	2	2	2	3	2	1	2	16	1	1	2	1	3	1	1	2	12	2	2	2	1	1	2	1	2	1	12	52	
12	1	2	1	1	1	2	2	2	12	2	2	2	2	1	2	1	2	14	2	2	2	1	2	1	1	2	13	2	2	2	1	1	2	1	2	1	12	41	
13	1	3	1	1	1	2	2	2	13	2	2	2	2	1	1	1	2	13	2	1	2	3	2	2	1	2	15	1	2	2	2	1	2	1	3	1	13	54	
14	1	3	1	1	1	2	2	2	13	2	1	3	1	1	1	1	2	12	2	1	2	1	2	2	1	2	13	2	2	2	2	1	2	1	3	1	13	51	
15	1	3	1	1	3	2	2	1	14	2	2	1	1	1	1	1	2	11	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	1	2	1	3	1	13	51		
16	1	3	1	1	3	2	1	2	14	2	1	1	1	1	1	1	2	10	2	1	2	1	2	2	1	3	14	2	1	2	1	3	1	1	3	1	14	52	
17	1	2	1	1	2	3	1	1	13	2	2	1	1	1	1	1	3	12	2	2	1	1	2	2	1	3	14	1	3	2	1	3	1	2	1	1	14	53	
18	1	2	1	1	2	2	1	1	11	2	1	1	1	1	2	2	2	1	12	2	2	1	1	2	1	1	2	12	2	2	2	1	1	2	1	2	1	12	47
19	2	2	2	1	1	1	1	1	11	2	2	1	1	2	3	2	2	15	1	2	1	1	2	2	1	2	12	1	3	2	1	2	2	2	2	1	15	53	
20	2	2	3	1	1	1	2	1	13	2	1	1	1	2	3	2	2	14	1	1	1	1	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	3	17	56	
21	2	2	2	1	1	1	2	1	12	2	1	1	2	2	1	2	1	12	2	1	1	1	1	2	2	2	2	12	2	3	2	2	2	2	2	2	2	17	53
22	2	2	3	1	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	1	2	2	14	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	1	1	1	2	2	3	13	49		
23	2	2	2	1	2	1	1	2	13	2	1	1	2	3	1	2	2	14	1	2	1	1	1	2	1	1	10	1	2	2	2	1	1	2	1	2	12	49	

**Base de datos de la confiabilidad de la variable satisfacción laboral docente**

Nº	V2: SATISFACCIÓN LABORAL																																					
	TRABAJO					TO D1	SALARIO					TO D2	RECONOCIMIENTO					TO D3	BENEFICIOS					TO D4	SUPERVISIÓN					TO D5	COLEGAS Y DIRECCIÓN					TO D6	TO V2	
	SL	SL	SL	SL	SL		SL	SL	SL	SL	SL		SL	SL	SL	SL	SL		SL	SL	SL	SL	SL		SL	SL	SL	SL	SL									
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25		26	27	28	29	30			
1	2	2	2	3	3	12	2	2	1	1	2	8	1	2	2	1	1	7	1	1	2	3	1	8	2	1	1	2	3	9	2	1	2	1	2	8	52	
2	2	2	2	2	3	11	2	2	1	1	2	8	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	2	8	2	1	1	2	1	7	2	2	1	2	1	2	8	49
3	2	2	2	1	1	8	2	2	1	1	1	7	1	2	2	1	1	7	1	1	2	2	2	8	2	1	1	1	1	6	2	2	1	2	1	2	8	44
4	2	2	2	1	1	8	2	2	1	1	2	8	1	1	1	2	1	6	1	2	1	2	1	7	2	1	1	1	1	6	2	1	2	1	2	8	43	
5	1	2	1	1	1	6	2	2	1	1	1	7	1	2	1	1	1	6	1	2	1	2	1	7	2	1	1	1	1	6	2	1	3	1	2	9	41	
6	2	2	1	2	1	8	2	2	1	1	2	8	1	1	1	2	1	6	1	2	1	2	1	7	2	1	1	1	1	6	1	1	2	1	2	7	42	
7	1	2	1	1	2	7	2	1	1	2	1	7	2	2	2	1	1	8	1	2	2	1	1	7	2	1	1	1	1	6	1	1	2	1	2	7	42	
8	2	2	1	2	2	9	2	1	1	2	2	8	2	1	2	2	2	9	1	3	2	1	2	9	2	1	2	1	1	7	1	2	2	1	2	8	50	
9	1	2	2	1	2	8	2	1	1	2	2	8	2	2	1	2	2	9	1	2	2	1	2	8	2	2	2	2	1	7	1	2	1	1	2	7	47	
10	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	2	9	2	2	1	1	2	8	1	1	2	1	3	8	2	2	2	2	3	11	1	2	1	1	1	6	52	
11	1	2	2	2	2	9	2	1	2	1	2	8	2	2	1	1	2	8	2	2	2	1	2	9	2	2	2	2	1	9	1	2	1	1	1	6	49	
12	2	2	2	2	2	10	1	1	2	1	2	7	1	2	2	1	2	8	2	1	2	3	2	10	2	2	2	2	1	9	1	3	1	1	1	7	51	
13	1	2	2	2	2	9	1	1	2	1	2	7	2	2	2	1	2	9	2	1	2	1	2	8	2	1	3	1	1	8	1	3	1	1	1	7	48	
14	2	1	2	2	1	8	1	1	2	2	1	7	1	2	2	1	2	8	2	1	2	1	2	8	2	2	1	1	1	7	1	3	1	1	3	9	47	
15	2	1	2	1	2	8	1	1	2	1	1	6	2	1	2	1	3	9	2	1	2	1	2	8	2	1	1	1	1	6	1	3	1	1	3	9	46	
16	1	2	3	1	1	8	1	1	3	2	1	8	1	3	2	1	3	10	2	2	1	1	2	8	2	2	1	1	1	7	1	2	1	1	2	7	48	
17	3	2	2	1	1	9	2	2	1	1	1	7	2	2	1	1	2	9	2	2	1	1	2	8	2	1	1	1	2	7	1	2	1	1	2	7	47	
18	2	2	1	1	1	7	3	2	2	2	1	10	1	3	2	1	2	9	1	2	1	1	2	7	2	2	1	1	2	8	2	2	2	1	1	8	49	
19	2	2	1	1	2	8	3	2	2	1	1	9	2	2	2	2	2	10	1	1	1	1	2	6	2	1	1	1	2	7	2	2	3	1	1	9	49	
20	1	2	1	1	2	7	1	2	1	2	1	10	2	3	2	2	2	11	2	1	1	1	1	6	2	1	1	2	2	8	2	2	2	1	1	8	50	
21	3	2	1	1	2	9	1	2	2	2	2	9	1	2	1	1	1	6	2	1	1	1	1	6	2	2	1	2	2	9	2	2	3	1	1	9	48	
22	2	2	1	1	2	8	1	2	2	2	2	9	2	2	1	2	1	6	1	2	1	1	1	6	2	2	1	2	2	9	2	2	2	1	2	9	47	
23	1	2	1	1	2	7	1	2	1	1	2	7	1	2	1	3	1	8	1	2	1	1	1	6	2	2	2	1	2	8	1	2	1	1	2	7	43	

### Apéndice 3

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST	METODOLOGÍA
<b>Problema principal</b>  ¿Cuál es la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?	<b>Objetivo General</b>  Determinar la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.	<b>Hipótesis general</b>  El sistema de gestión de la calidad educativa se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.		Planificación de la calidad (estrategia)	Identifica los elementos que disponen en la organización de los sistemas de mejora.  Coordina en la conformación de los equipos de mejora con sostenibilidad en el tiempo.  Regula al sistema de mejora de la calidad en base a metodologías y estándares.  Informa el funcionamiento de los sistemas de mejora a todos los integrantes de la organización.  Informan y promueven a los componentes de los equipos.  Establecen objetivos claros en los equipos de mejora.	Encuesta /  Cuestionario de encuesta	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b>  -Transversal -Descriptiva -Cuantitativa  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b>  Correlacional  Esquema:  
<b>Problemas derivados</b>  <input type="checkbox"/> ¿Cuál es el nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?  <input type="checkbox"/> ¿Qué niveles de satisfacción laboral	<b>Objetivos específicos</b>  <input type="checkbox"/> Identificar el nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.  <input type="checkbox"/> ¿Qué niveles de satisfacción laboral	<b>Hipótesis específicas</b>  <b>H1:</b> El nivel de dominio y manejo de los procesos del sistema de gestión de calidad por parte de los docentes de la	<b>V1:</b> Sistema de gestión de la calidad	Organización de la calidad (estructura)	Identifica las características que tiene el Sistema de Mejora con respecto al tiempo y al tipo de mejora.  Analizan la situación actual de los equipos de mejora de la calidad Relaciona las propuestas de mejora. Verifica de forma permanente o temporal los sistemas de mejora.  Cuenta la institución con un sistema de equipo de mejora. Resuelve su problemática con sus propias normas y funcionalidades.		<b>POBLACIÓN:</b>  Los veintitrés (23) profesores de los tres niveles del sistema básico, incluidos el director y el subdirector de la Institución Educativa “Santo Domingo”,

<p>docente existe en relación al sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?</p> <p>□ ¿Cómo conocer la relación entre el sistema de gestión de calidad y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?</p> <p>□ ¿Cómo mejorar el sistema de gestión de calidad educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019?</p>	<p>□ Conocer los niveles de satisfacción laboral docente en relación al sistema de gestión de calidad en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.</p> <p>□ Cuantificar la relación entre sistema de gestión de calidad y la satisfacción laboral docente laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.</p> <p>□ Elaborar una Propuesta de Mejora del sistema de gestión de calidad educativa para mejorar la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, del distrito Santo</p>	<p>Institución Educativa Santo Domingo, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca-2019, es regular.</p> <p><b>H2:</b> Los docentes de la Institución Educativa Santo Domingo, del distrito Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019, presentan niveles de satisfacción laboral de regular a elevados.</p> <p><b>H3:</b> Las dimensiones del sistema de gestión de la calidad educativa se relacionan directa y significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la</p>	<p>Calidad del personal (RR. HH.)</p> <p><b>V2:</b></p> <p>Satisfacción con el trabajo</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Satisfacción con el salario</p>	<p>Implementa de forma permanente o temporal a los sistemas de mejora de la Dirección.</p> <p>Fortalece la motivación o compromiso de los participantes, Establece seguimiento a las acciones propuestas. Propone los objetivos los participantes de los equipos de mejora continua.</p>		<p>Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca.</p> <p><b>MUESTRA:</b> La muestra coincide con la población y son los veintitrés (23) profesores de los tres niveles del sistema básico, incluidos el director y el subdirector de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca.</p>
<p><b>UNIDAD DE ANÁLISIS:</b> Son todos y cada uno de los docentes y directivos de la Institución Educativa “Santo Domingo”, Santo Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca.</p>						

<p>Domingo de la Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.</p>	<p>Capilla, Cutervo, Cajamarca, 2019.</p>			<p>Percibe el sueldo básico en la actualidad. Percibe el nivel de ingresos en relación con las responsabilidades de su trabajo.</p> <p>Satisfacción con el reconocimiento Recibe el reconocimiento del trabajo hacia los docentes por parte de los integrantes de la comunidad educativa. Percibe la disposición de hábitos y actitudes de los estudiantes.</p> <p>Satisfacción con los beneficios Presenta expectativas profesionales en función de su trabajo. Dispone oportunidades de formación que le ofrece su trabajo. Obtienen beneficios a través de su entidad representada. Obtienen logros a través de contratos colectivos. Obtienen beneficios en defensa de los derechos a través de la actuación del gremio que los representa.</p> <p>Satisfacción con la supervisión Supervisa de forma tal y adecuada su trabajo. Cumplen con los compromisos administrativos dado por su entidad representada.</p> <p>Satisfacción con los compañeros y con la dirección Relación entre los docentes, padres y representantes en relación al trabajo y atención recibida por la entidad representada.</p>	
---	---	--	--	---	--