

## **Análisis de los Antecedentes de los Factores Humanos que Influyen en la Administración de las Instituciones Educativas**

*(Analysis of the Antecedents of the Human Factors that Influence on the Administration of Educational Institutions)*

**Torres Reta, Oralia Guadalupe; y Abreu, José Luis \***

**Resumen.** En el proceso de la certificación de normas ISO en instituciones educativas, existen factores humanos tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo y comunicación que influyen e inciden en el mejoramiento de objetivos y metas implementadas por las normas ISO. A través de este estudio se exponen varias teorías que explican la interacción de los factores humanos con la gestión escolar de las instituciones educativas.

**Palabras claves.** Administración escolar, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación

**Abstract.** In the process of the certification of norms ISO in educational institutions, such human factors exist as leadership, motivation, work in team and communication that influence and they impact in the improvement of objectives and goals implemented by the norms ISO. Through this study it is looked for to expose several theories that you/they explain the interaction in the school administration of the educational institutions.

**Keywords.** School administration, leadership, communication, work in team and motivation

### **Introducción**

Existen pocos estudios que investiguen acerca de cómo ha impactado la norma ISO en el sector educativo, cual ha sido el comportamiento de la organización, si ha afectado su cultura organizacional, si ha mejorado la interacción de los directivos con los trabajadores y con los docentes, si las instituciones educativas son eficaces y eficientes en el manejo de recursos administrativos, humanos y financieros, a sido benéfico la integración de equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas fijados por la norma, además de lo administrativo como a impactado en la enseñanza de los alumnos, ha mejorado la calidad de la enseñanza hacia el alumno, el alumno ha eficientado su proceso de aprendizaje, etc.

Varios investigadores han relacionado algunos factores humanos para examinar como inciden en instituciones del sector educativo, algunos han estudiado de forma independiente los factores humanos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. En este artículo se busca trabajar con el conjunto de los cuatro factores antes descritos, para analizar el comportamiento de instituciones educativas que han sido certificadas con las normas ISO. Se busca a través de estos cuatro

factores, la interacción que hay existente en la institución educativa para lograr una mejora en sus procesos administrativos, humanos y financieros.

El factor liderazgo se ha explicado a través de diferentes teorías como por ejemplo la que describe a los líderes como transformacionales o transaccionales. El líder transformacional busca inspirar a sus subordinados hacia alturas que ellos nunca intentarían alcanzar y el líder transformacional en aquel en el cual el líder da algo y obtiene algo devuelta. En el liderazgo transformacional existen tres factores: carisma, consideración individual y estimación intelectual y dos factores en el liderazgo transaccional: recompensas y administración por excepción.

Dentro del factor de comunicación se plantea valorar al individuo, identificar como esta valoración es transmitida a la institución educativa para el mejoramiento de la institución educativa, considerar las aportaciones y opiniones de los docentes para la toma de decisiones, informar a los trabajadores y docentes de las instituciones educativas ya que las decisiones los afectan, los directivos de las instituciones educativas deberían propiciar una comunicación abierta, transparente, apropiada y contar con explicaciones adecuadas para propiciar un clima adecuado en las instituciones educativas.

Para el trabajo en equipo se analiza la relación que existe entre los miembros de las instituciones educativas para lograr un fomento en la colaboración, participación, competencia, comunicación entre procesos para cumplir con las metas y resultados, un mejor clima organizacional y liderazgo. El trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas promoverían una mejor interacción e incremento de la colegialidad entre maestros, administradores y trabajadores.

En la motivación se encuentra que la satisfacción del trabajo se debe a logros, reconocimiento, trabajo en si mismo, responsabilidad, ascensos, posibilidad de crecimiento todas estas características propician que las instituciones educativas tengan una buena condición de trabajo y para las insatisfacción entre administradores algunos factores serían la supervisión, políticas de las instituciones educativas, las relaciones interpersonales, estatus, seguridad en el trabajo, salario, vida personal, etc.

## **Factores Humanos**

### **Liderazgo**

Grosso (2008) expone en su investigación, la relación entre el comportamiento de liderazgo del presidente de la universidad y comportamiento de los docentes,

evidenciando un extra esfuerzo y satisfacción, ver en figura 1. La mencionada investigación planteó las siguientes cuestiones:

¿Cuál es la relación percibida entre la conducta de liderazgo transformacional y la conducta reportada de los docentes de extra esfuerzo y satisfacción?

¿Cuál es la relación percibida de la conducta de liderazgo transaccional y la conducta reportada de los docentes de extra esfuerzo y satisfacción?

¿Es percibida la conducta del liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional como predictor de altos niveles de esfuerzo y satisfacción reportados por los docentes?

¿Es percibida la conducta de liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional como predictor de altos niveles de efectividad presidencial en reuniones de docentes necesarias y principales en la institución?

¿El tipo de motivación de docentes (intrínseca y extrínseca) afecta la relación entre la conducta percibida del liderazgo presidencial y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción?

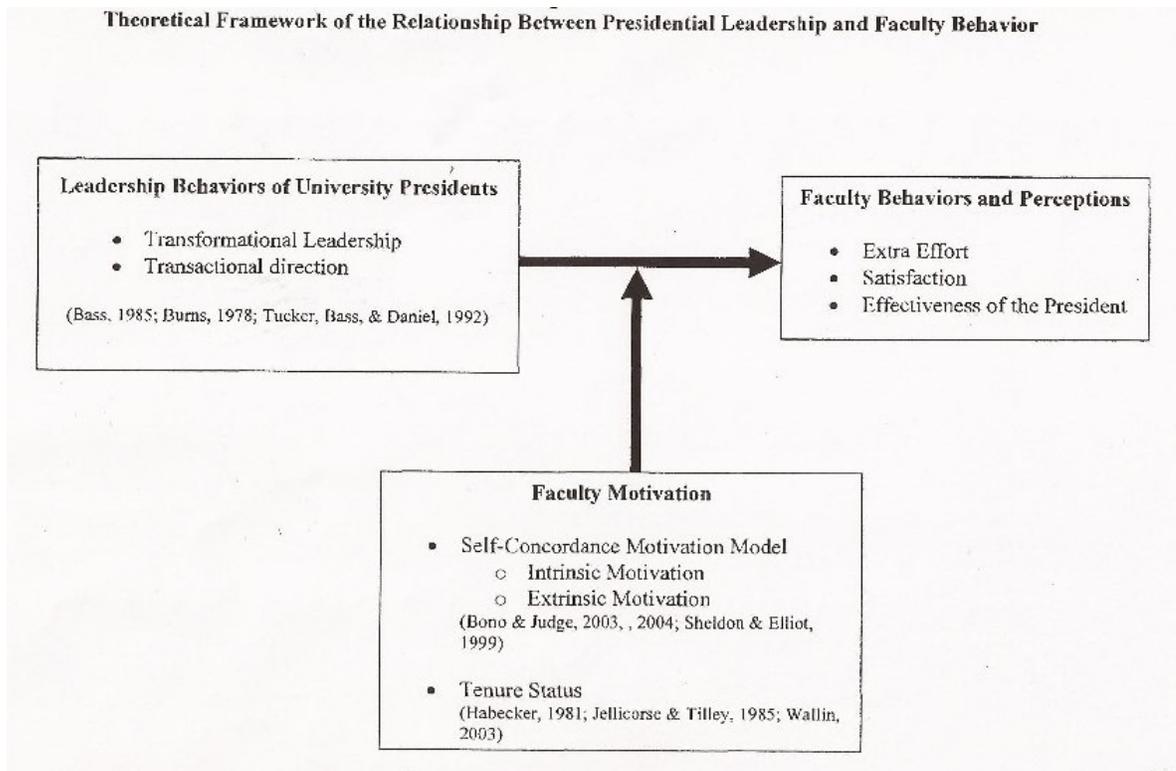
¿La ocupación académica afecta la relación entre la conducta percibida del liderazgo presidencial y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción?

Grosso (2008) sugirió que las preguntas de investigación planteadas anteriormente deben vincularse con las siguientes hipótesis:

1. Las conductas de liderazgo transformacional percibidas explicarán la mayor variación en los niveles de esfuerzo extra y satisfacción informado por la facultad.
2. Las conductas percibidas de liderazgo transformacional explicarán la mayor variación en los niveles de efectividad presidencial informado por la facultad.
3. Hay una relación significativa entre la conducta de liderazgo y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción después controlado por el impacto de motivación de docentes.
4. Hay una relación significativa entre la conducta de liderazgo y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción controlado después por el impacto del estatus de ocupación académica.

El modelo:

Figura 1



Fuente: Grosso, 2008

Los resultados de Grosso (2008) confirman que los presidentes universitarios tienen una influencia enorme y significativa en la facultad indiferente de cuánta interacción interpersonal hay entre los dos. Los presidentes institucionales pueden ser capaces de motivar a sus docentes utilizando el liderazgo transformacional basado en las conductas y características. No cada presidente universitario puede ser carismático y galvanizando, pero si el presidente puede llevar a cabo ciertas estrategias de dirección, el él o ella puede tener una oportunidad mayor de motivar a los docentes para trabajar más allá de sus responsabilidades básicas y estar satisfecho con la institución y sus propias percepciones individuales. Estas estrategias incluyen:

- Articulado una visión y comunicándolo repetidamente a través de varios medios.

- Alineando la visión y misión de la institución con las metas y valores de la facultad.
- Construyendo el acuerdo general con la facultad en la dirección de la institución y su plan estratégico.
- Empoderando a la facultad para contribuir y desarrollar las estrategias para la misión de la institución y el plan estratégico. Desafiándolos cuestionar el statu quo y animando que ellos desarrollaran sus programas creadoramente a apoyar la misión de la institución y la visión.
- Tiene una presencia visible entre los docentes y el resto de los miembros de la institución.
- Entender la necesidad individual de los docentes, y asistiéndolos en lo profesional y en el desarrollo intelectual.

Ponce (2008) explica que de acuerdo como se ha venido señalando en la administración educativa, la Dirección juega un papel fundamental en la conducción de las instituciones escolares y debido a ello se ha planteado la necesidad de darle un nuevo enfoque a su conducción, también se manifiesta la prioridad de conocer y enfocar el liderazgo de los Profesores como el de los Padres y Apoderados. En una institución escolar, como organización, existen formal e informalmente un conjunto de entidades que deben trabajar para que los objetivos organizacionales se logren, como también sus objetivos personales y grupales. En consecuencia, en cada uno de ellos, como grupo, se manifiesta un liderazgo en unos casos sancionado formalmente y en otros informalmente.

Esta evidencia implica que muchas veces las expresiones de liderazgo se vean enfrentadas por múltiples y diferentes razones, haciendo hincapié en que todos los que integran la comunidad educativa, tienen o debieran tener una visión en común, es lógico también que deban aunar esfuerzos y entender que se deben conjugar enfoques, métodos y herramientas que permitan lograr una gestión de calidad lo que implica la necesidad de hacer las cosas, o lo que haya que hacer, de manera eficiente y eficaz.

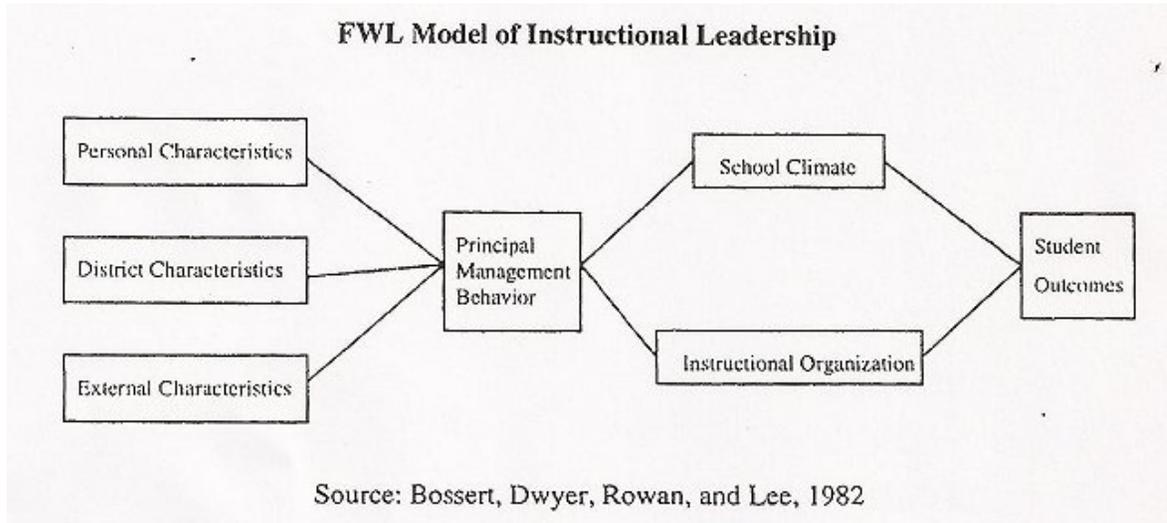
Es pertinente revisar el esquema organizacional de las instituciones escolares para trascender los enfoques y las desviaciones, que entre otras razones, contribuyen a debilitar su papel en el mejoramiento de la educación. Se necesita un fuerte compromiso de parte de todos los que componen la comunidad educativa para hacer congruente la realidad con lo que se hace. En el caso del liderazgo en las

instituciones escolares y desde los niveles de la Dirección, Profesores, Padres y Apoderados, mantener consecuencia con los postulados para hacer realidad los principios fundamentales que rigen a la sociedad (Ponce, 2008).

El estudio sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones, particularmente en las organizaciones escolares, está encaminado a recopilar información que permita el conocimiento y comprensión de las actitudes que asumen los liderazgos dentro de las mismas en la obtención de sus objetivos organizacionales, grupales y personales, así como revelar de una u otra manera si los logros son de calidad con el propósito de elaborar con base una propuesta de liderazgo Pedagógico Compartido que facilite la gestión escolar. El Fortalecimiento a la Gestión Educativa, se orienta a capacitar a los Directores, buscando desarrollar en ellos competencias y habilidades específicas en gestión participativa, liderazgo Pedagógico y trabajo en equipo, a modo de constituir, en cada establecimiento, un Equipo de Gestión Escolar que, entre otras actividades, pueda generar y llevar a la práctica el Proyecto Educativo Institucional de la escuela. El Fortalecimiento de la Gestión Educativa, busca además acompañar a los Directores y profesores para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la Reforma Educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo en una actitud proactiva, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar y por sobre todo dar importancia al trabajo Pedagógico por sobre el trabajo Administrativo (Ponce, 2008).

Zheng (1996) expone en su investigación sobre evidencia estadística de como las características personales y factores contextuales son asociados con la conducta de liderazgo instruccional de los directores. Los directores pueden influenciar indirectamente en el aprendizaje del alumno a través de la manipulación del clima de la escuela y de la organización. Tales influencias son condicionadas por factores del medio, tales como las características personales de los directores, las condiciones de las escuelas, o de otros factores externos. Estos factores del medio pueden llegar a ser limitantes de las habilidades de los directores para esforzarse al liderazgo, o pueden ser condiciones favorables de administración instruccional de los directores. La investigación del rol principal en el liderazgo instruccional debería acordar con estos factores en orden entender como la capacidad de los directores en formar programas instruccionales limitados o facilitados por estos factores del medio ver en figura 2.

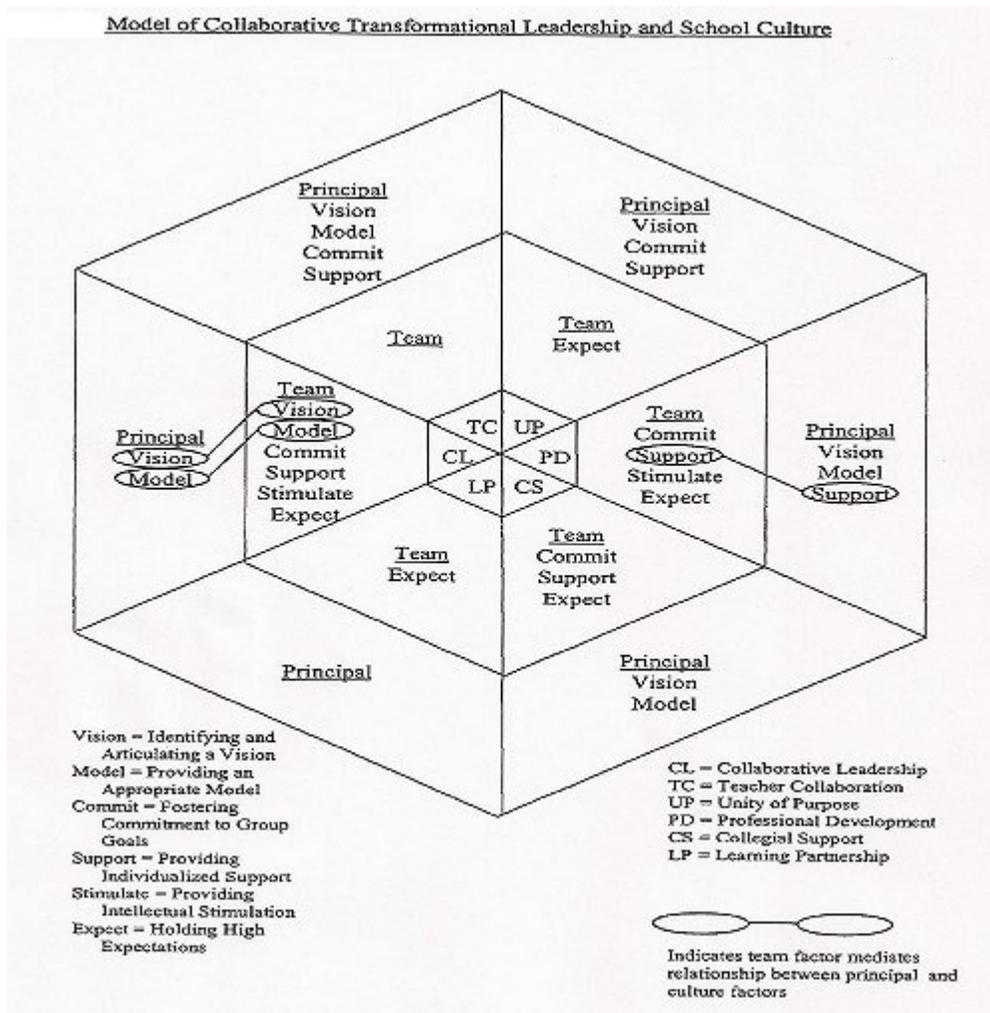
Figura 2



Fuente: Bossert, Dwyer, Rowan y Lee (1982) en Zheng (1996)

Lucas (2002) estudió como entender la relación entre el liderazgo transformacional del director, el liderazgo transformacional de la dirección de los equipos escolares, y cultura escolar, figura 3. A través de estudios cuantitativos, busca encontrar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el liderazgo transformacional de la dirección de los equipos escolares, si existe una relación directa existente entre el liderazgo transformacional del director y cultura escolar, si existe una relación directa entre el liderazgo transformacional de la dirección de los equipos y la cultura escolar, y si la conducta del liderazgo transformacional del director modera o media la relación entre la conducta del liderazgo transformacional del director y la cultura escolar.

Figura 3



Fuente: Lucas, 2002

Dale (1990) investigó en su artículo la efectividad de los directores de las escuelas a través de objetivos como: identificar las dimensiones de las habilidades relacionadas a la ejecución de los directores, identificar un conjunto de constructos psicológicos independientes de un factor de análisis de esas dimensiones, y usando las variables de tamaño de la escuela, tamaño del distrito, nivel del grado escolar, utilizando exámenes para describir la efectividad del liderazgo. En adición, Hoover (1991) se basó en el trabajo de MacGregor (1978), para distinguir a los líderes como transformacionales o transaccionales. Las teorías de cierto tipo de liderazgo son capaces de inspirar a sus subordinados hacia alturas que ellos nunca intentarían alcanzar. Este tipo de líder es transformacional. El líder transaccional, es por otro lado, influenciado por un intercambio social en el cual el líder da algo y obtiene

algo devuelta. Previamente Bass (1985) ya había identificado tres factores de liderazgo transformacional: carisma, consideración individual y estimación intelectual, y dos factores de liderazgo transaccional: recompensas y administración por excepción. La administración por excepción fue dividida en dimensiones activas y pasivas.

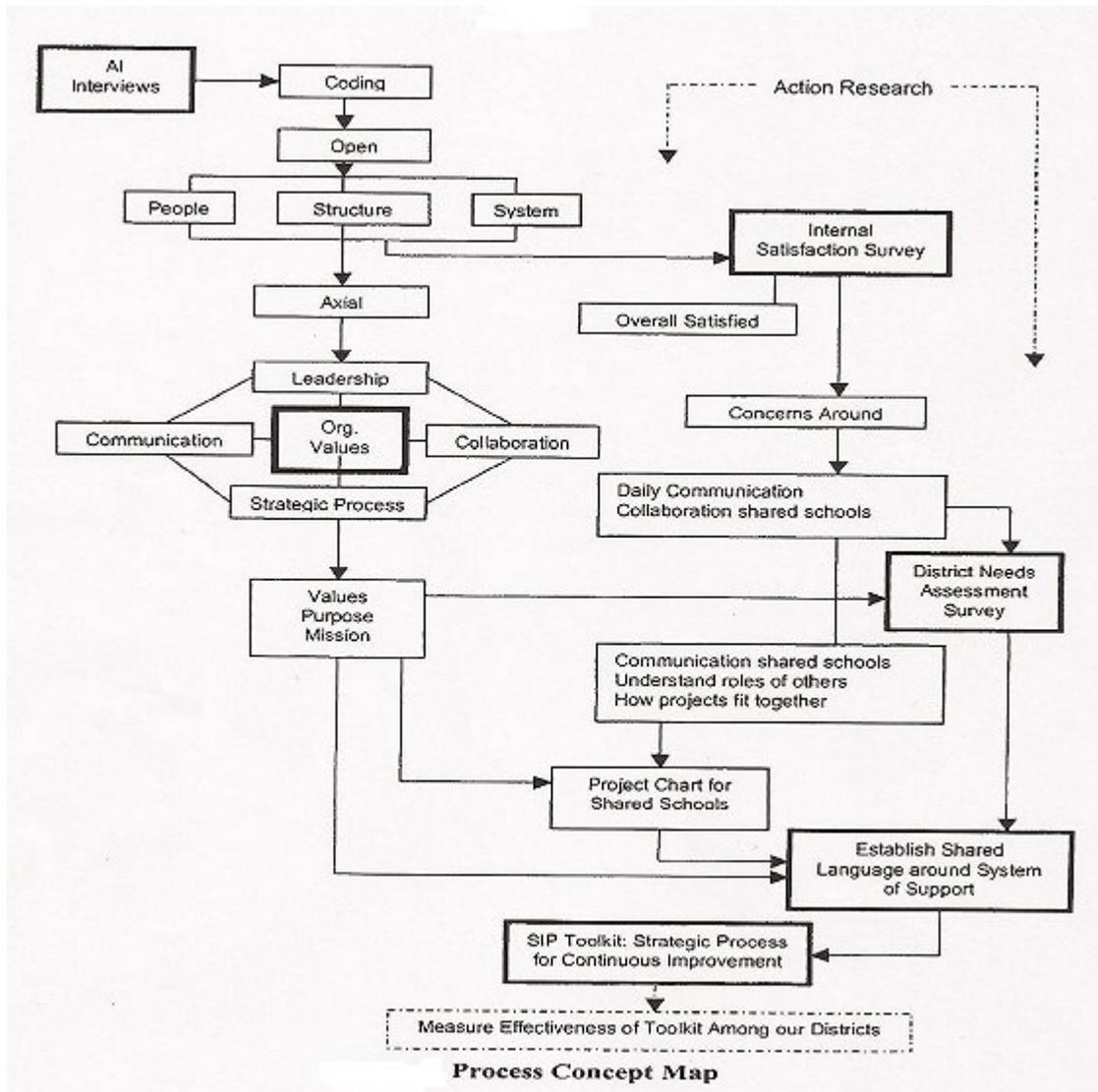
## **Comunicación**

Aldred (2000) afirma en su investigación que valoramos la comunicación y la colaboración en situaciones en la cual nos sentimos vivos y más efectivos, en figura 4. Sin embargo, los resultados de la encuesta de satisfacción interna mostraron al respecto las formas en las cuales la comunicación y la colaboración son rutinarias, con procedimientos diarios y proyectos que involucran a la comunidad escolar. Los objetivos que plantea son: aclarar valores como individuos, descubrir como esta valoración es transmitida a través de la organización, identificar las consecuencias de emplear investigación activa para la elección continua del mejoramiento de la organización, contribuir en el campo del desarrollo organizacional extendiendo el cuerpo del conocimiento alrededor de la investigación activa y el micro nivel usando investigación.

McGarvey (2005) analizó en su estudio a los decanos y a los encargados de los negocios escolares quienes sienten que ellos tienen la habilidad y los incentivos para gestionar sus escuelas. Sin embargo, ellos no permiten que sus aportaciones y opiniones sean dadas al respecto, considerando que sus decisiones sean hechas para mejorar sus escuelas. Los decanos quieren información acerca de cómo la subvención es distribuida y como los costos son distribuidos para su gasto. Estas declaraciones indican que ellos quieren ser comprometidos en estas discusiones. Sin embargo, ellos no podrían estar de acuerdo con cada decisión, ellos respetan verdaderamente al presidente y al rector para tomar estas decisiones. A pesar del deseo de los decanos de tener más transparencia en la administración, hay evidencia de que no se desea tener la misma transparencia dentro de sus escuelas de parte de sus directivos o de otros decanos. Sin embargo, necesitan mas comunicación del presidente y el rector para romper el círculo de desconfianza, hay un delicado balance para alcanzar, deberían trabajar juntos considerando las opiniones de los decanos. Los secretos pueden afectar a los sistemas.

Pooja (2006) argumenta en su investigación que para el buen funcionamiento de las escuelas es necesario inducir en las mismas un clima eficaz y trascendente, en figura 5. Y esto sólo es factible, cuando el director tiene calidades de liderazgo fuertes. El director debe estimular que los maestros sean más creativos, innovadores y flexibles, ya que generalmente ellos se bloquean por la dirección

Figura 4



Fuente: Aldred, 2000

burocrática de los estilos de los directores. Como se mencionó antes, la escala de conducta organizacional ciudadana (OCBs) lubrica la maquinaria de una organización social, reforzando las estructuras de las escuelas. Los directores deben considerar las necesidades sociales de los maestros que en reciprocidad contribuyen

al funcionamiento eficaz de las escuelas, yendo más allá de los requisitos del papel formal. Los directores deben crear un clima en que los maestros trabajen cooperativamente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto también llevará al alto compromiso de maestros hacia el éxito de sus estudiantes y a trabajar para el estímulo intelectual, así como en la creatividad del académico, y el logro del buen clima de la escuela.

Los Superintendentes de jurisdicciones escolares deben tener la responsabilidad de seleccionar, asignar, y organizar un personal eficaz. La selección debe hacerse con el criterio de que los maestros y el director puedan mantener las relaciones humanas entre las escuelas y sean conscientes de las demandas de la sociedad y el ambiente. Debe animarse a que los maestros y el director se vuelvan más corteses en un acercamiento que permita la diseminación del conocimiento disponible y los prepare a ser más emprendedores e innovadores, lo cual ayudará a construir una sociedad fortalecida en el sentido moral y ético. Los maestros que trabajan en un clima de escuela positivo deben funcionar con la escrupulosidad usando tiempo sabiamente para lograr las metas eficazmente. Los maestros deben realizar una planificación atenta para que las cosas no puedan salir mal y deben tomar las decisiones rápidas para que el funcionamiento eficaz no se paralice. De hecho, con este perfil, la escuela también se percibirá como organizacionalmente eficaz. La comunicación abierta, apropiada y la regeneración oportuna, y las explicaciones adecuadas promueven un clima abierto, honrado y adecuado para los maestros. Deben tomarse las medidas para reforzar el clima de la escuela enfocándose en las metas, la comunicación adecuada, y el óptimo uso de poder, el uso apropiado de recursos disponibles, el nivel más alto de coherencia, moral alta, ser innovadores, tener autonomía, adaptaciones altas, para resolver los problemas en forma adecuada (Pooja, 2006).

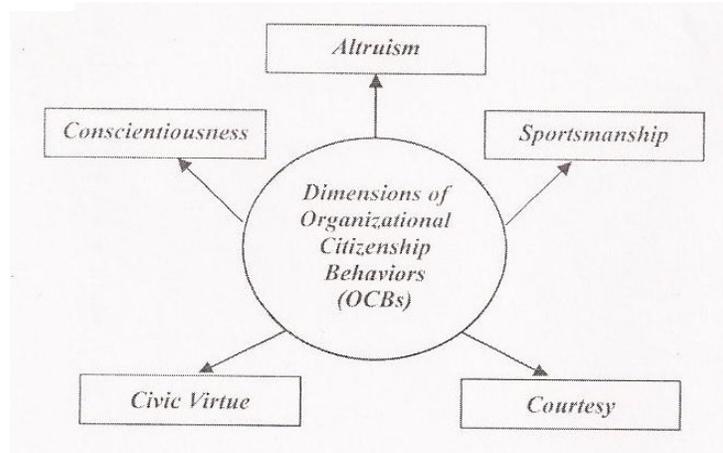
### **Trabajo en Equipo**

Sturgis (2005) en su investigación examina la relación de equipo que existe entre el consejo de administración, presidente y vicepresidente de instituciones en ascenso en bachilleratos privados, colegios y universidades. Los atributos que analiza en los equipos son: metas y resultados, colaboración y participación, competencia, comunicación en procesos, clima emocional y liderazgo.

Mozingo (2001) expone que el éxito de los equipos de trabajo se mueve desde el comienzo de cuatro fases en el cambio del proceso de innovación, en figura 6. Estas cuatro fases son imaginación, iniciación, implementación e institucionalización. La organización de bachilleratos esta alrededor de equipos de trabajo que promoverían una mejor interacción e incremento de colegiabilidad entre maestros,

administradores y estudiantes. Desafortunadamente, muchas estructuras de bachilleratos aún están embebidas en múltiples rutinas que dificultan la colegiabilidad y el trabajo en equipo que son esenciales para el mejoramiento de la ejecución del estudiante.

Figura 5



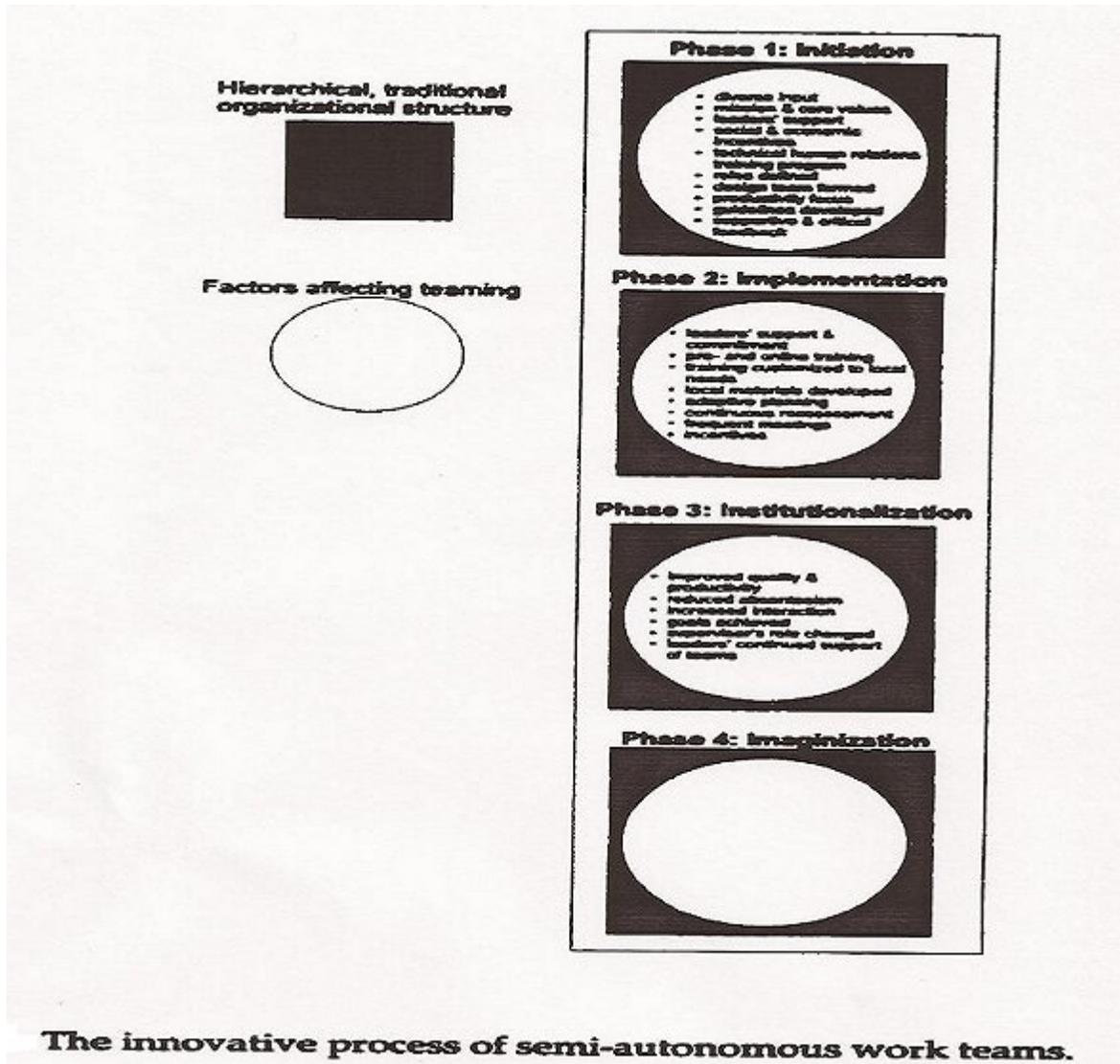
Fuente: Pooja, 2006

Kascus (2004) el estudio se enfoca en el cambio en el rol del administrador/supervisor de equipo líder y las habilidades necesarias para dirigir equipos, la decisión racional, el proceso de implementación, el entrenamiento provisto, las expectativas, y los resultados medibles alcanzados. Los equipos ofrecen el potencial de desarrollar y mantener la cooperación de empleados y de la organización, pero la pregunta es iniciar como el impacto de la administración del equipo tiene en el rol de liderazgo y las habilidades requeridas para facilitar el trabajo en equipo. Existe la importancia del rol del liderazgo de equipos, a pesar de las diferentes formas de conceptualizar el rol, y hay la concordancia en el rol y la función del líder es muy importante. Es notorio que el rol del liderazgo no disminuye en la estructura de equipo, más bien se expande en diferentes direcciones.

Varey (1996) determina en su investigación que, el trabajo en equipo mejora modelos de trabajo y resultados. Se considera tradicionalmente que el papel de la instrucción es muy individualista, mientras que al involucrar en el aula aspectos como la enseñanza, la guía didáctica y la preparación se obtienen mejores resultados. Un acercamiento del equipo se usa a menudo para lograr cooperación y uniones, evita la duplicación y para compartir las experiencias. Aunque el

profesional disfruta la autonomía, el/ella no quiere sentirse aislado y busca las relaciones activas con los colegas para reducir cualquier sentimiento. El trabajo en

Figura 6



Fuente: Mozingo, 2001

equipo mejora la naturaleza de trabajo y la naturaleza de trabajo incluye los factores personales y medioambientales como la necesidad a ser aceptada y disfrutar el apoyo moral y social de los colegas. Claramente, el trabajo en equipo mejoraría

las posibilidades para lograr este requisito y aunque el apoyo de los colegas del equipo propio no siempre será venidero, las razones detrás de las decisiones estarán por lo menos claras. También se reducirán grandemente los sentimientos de aislamiento. Varias limitaciones al acercamiento del equipo también fueron indicadas por el estudio. Hay un peligro al aceptar la resistencia en la forma de actitudes negativas y opiniones de los miembros del personal involucrado en el estudio, y al concluir inmediatamente que éstos pondrán los límites para el futuro. La oposición generalmente se encontrará dondequiera que y siempre que se propongan los cambios, pero esto debe superarse por el testimonio y la habilidad de dirección que efectúa el cambio.

### **Motivación**

Koga (2006) determina en su investigación que la satisfacción y la insatisfacción del trabajo entre administradores, usando a Herzberg, Mausner y Snyderman, son factores de la teoría motivacional dentro de un modelo analítico. Se cuestiona el grado de administradores satisfechos en su trabajo, el grado de administradores insatisfechos en su trabajo, ¿cuáles son los incidentes críticos causados para ser satisfechos en su trabajo?, ¿cuáles con los factores que contribuyen a la satisfacción de los administradores en sus trabajos? Por ejemplo logros, reconocimiento, trabajo en si mismo, responsabilidad, ascensos, posibilidad de crecimiento; ¿cuáles son los incidentes críticos causados para la insatisfacción en sus trabajos?; ¿cuáles de los siguientes factores contribuyen a la insatisfacción de los administradores en sus trabajos? Supervisión, políticas de la compañía y administrativas, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, estatus, seguridad en el trabajo, salario, vida personal; ¿cuáles son las sugerencias hechas por los administradores que presentan que mejorarían significativamente las condiciones de su trabajo?

Ediger (1982) afirma que el desarrollo de sentimientos de una moral alta dentro de los miembros de una facultad es efectivamente un valioso objetivo. Los miembros de una facultad poseen un adecuado concepto exhibiendo un entusiasmo para hacer un buen trabajo de instrucción. Los administradores necesitan tomar tiempo para complementar los miembros de la facultad quienes preparan a conciencia la calidad de la enseñanza. Comentarios orales, tan buenos como las notas de recomendación, presentarían los instructores quienes destacan en el ruedo de enseñanza.

### **El Impacto de la Norma ISO como Herramienta de Mejora en la Gestion Escolar**

Sang Hang Bae (2007) expone en su investigación empírica la relación de la implementación del ISO con la ejecución escolar. El estudio lo realiza en Estados

Unidos en escuelas de nivel primaria, nivel medio y preparatorias, que implementan el ISO 9000 en el 2004.

Las variables dependientes son la tarifa promedio de pase de estudiantes en los exámenes, tarifa promedio de estudiantes económicamente en desventaja en exámenes, asistencia promedio de estudiantes o en el caso de preparatorias promedios de graduación.

Las variables independientes son: el porcentaje de estudiantes en la escuela que reciben comida gratis / reducida, proporción amplitud escuela y estudiante maestro, gasto anual por alumno del distrito, participación ISO 9000.

*Summary of the Research Questions, Variables, and Analysis Techniques*

Research Questions	Dependent Variables	Independent Variables	Statistics
1. ISO 9000 participation and student achievement	o Average passing rates of students of a school on the state-mandated math and reading tests (Math/Reading)	o % of students in a school who receive free/reduced-priced lunch (%FreeLunch)	o Descriptive statistics to compare ISO 9000 schools with non-ISO 9000 schools on dependent variables
2. ISO 9000 participation and academic achievement of economically disadvantaged students	o Average passing rates of economically disadvantaged students of a school on the state-mandated math and reading tests (Math_Dis./Reading_Dis.)	o School wide student-teacher ratio (Class size)	o HLM analysis to examine the relationship between dependent variables and independent variables
3. ISO 9000 participation and the student attendance rates/graduation rates	o Average student attendance rate/graduation rate of a school (Attendance/Graduation)	o Annual per-pupil expenditure of school district	
4. Whether the relationship between school SES and student achievement of school differs between ISO 9000 schools and non-ISO 9000 schools		o ISO 9000 participation	

Los resultados del estudio son:

- a) No hay una relación entre la participación ISO 9000 y los logros de los estudiantes,
- b) Hay una relación significativa entre ISO 9000 y la asistencia promedio en la primaria y escuelas medias,

- c) El efecto de escuelas SES medidas por el porcentaje de estudiantes recibiendo comidas gratis/reducidas, sobre logros de estudiantes de escuelas, estas no difieren entre escuelas ISO 9000 y escuelas con no ISO 9000.

El estudio arroja dos políticas importantes:

- 1) El ISO 9000 no mejora la ejecución de la escuela especialmente en el aprendizaje del estudiante.
- 2) El estudio no excluye la posibilidad que el ISO 9000 podría positivamente influenciar la ejecución de la escuela en mucho tiempo. Ayuda a las escuelas a ser más organizadas y sus áreas esenciales contribuyen a un mejor clima.

En una investigación de tipo descriptiva conducida por Fuinlong (2000), en la cual aplicó una serie de cuestionarios en 52 colegios y universidades en Tailandia, se formularon los siguientes enunciados:

- 1) Que modelo de aseguramiento de calidad son corrientemente utilizados por colegios y universidades de Tailandia?
- 2) Que grado de aseguramiento de calidad se practica en colegios y universidades en Tailandia conforme al los requerimientos de alta calidad educativa del Ministerio de Asuntos Universitarios?
- 3) Qué prácticas y procedimientos de calidad pueden ser recomendadas para el desarrollo de programas de aseguramiento de calidad?

Sus resultados fueron:

- 1) La mayoría de los colegios y universidades utiliza el TQM y el resto utiliza el ISO.
- 2) La mayoría de las instituciones practican aseguramiento de la calidad cubriendo las áreas del Ministerio de Asuntos Universitarios.
- 3) Las dificultades que se encontraron al implementar un aseguramiento de calidad son: consumo de tiempo para el conocimiento y la implementación de un sistema de calidad, diferencia en criterios de auditoría y la terminología del sistema de calidad que hace referencia a la industria y no se relaciona con la educación directamente.

El estudio realizado por Marc-Frédéric Ott en la tesis Estudio comparativo de procesos escolares y alumnos egresados con certificación ISO 9001:2000 y colegios vocacionales no certificados en educación en Suiza. El estudio plantea analizar la efectividad de la calidad en la educación profesional en Suiza.

Las preguntas de investigación que plantea son:

1. La certificación ISO 9001:2000 de los colegios vocacional comercial tiene un efecto sobre la calidad de los procesos escolares medidos por la encuesta EFQM?
2. La certificación ISO 9001 de los colegios vocacionales comerciales tienen un efecto de en porcentaje de estudiantes que pasan los exámenes finales?
3. La certificación ISO 9001 de los colegios vocacionales comerciales tienen un efecto sobre el promedio de calificaciones de los graduados?
4. La certificación ISO de los colegios vocacionales comerciales tienen un efecto en el estatus de empleo de los recién graduados?
- 5.Cuál es la relación entre la calidad de los procesos escolares y los alumnos egresados?

La unidad de análisis fue los colegios vocacionales comerciales, 32 instituciones contaban con ISO 9001:2000 y 31 instituciones no estaban certificadas.

Table 9. Independent Sample Test of EFQM Criteria and Organizational Achievement between ISO 9001 Certified and Non-certified Colleges

		Levene's Test for Equality of Var.		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Diff.	
								Lower	Upper	
<b>Leadership</b>	Equal variances assumed	.101	.760	-1.568	7	.161	-11.02915	7.03380	-27.66145	5.60315
	Equal variances not assumed			-1.538	6.013	.175	-11.02915	7.17074	-28.56641	6.50811
<b>Policy &amp; Strategy</b>	Equal variances assumed	.407	.544	-.941	7	.378	-10.89995	11.57828	-38.27823	16.47833
	Equal variances not assumed			-.917	5.801	.395	-10.89995	11.88146	-40.21596	18.41606
<b>People</b>	Equal variances assumed	.106	.755	-.719	7	.495	-6.99000	9.71568	-29.96394	15.98394
	Equal variances not assumed			-.725	6.754	.493	-6.99000	9.63554	-29.94395	15.96395
<b>Partnership</b>	Equal variances assumed	.220	.654	-.333	7	.749	-3.24340	9.74297	-26.28186	19.79506
	Equal variances not assumed			-.336	6.780	.747	-3.24340	9.64962	-26.21222	19.72542
<b>Processes</b>	Equal variances assumed	4.203	.080	-4.832	7	.002	-39.40375	8.15455	-58.68619	-20.12131
	Equal variances not assumed			-5.338	5.104	.003	-39.40375	7.38152	-58.26269	-20.54481

Table 9 (continued)

		Levene's Test for Equality of Var.		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Diff.	
									Lower	Upper
<b>Customer Results</b>	Equal variances assumed	.038	.852	-.893	7	.401	-16.01815	17.92927	-58.41414	26.37784
	Equal variances not assumed			-.891	6.512	.404	-16.01815	17.96824	-59.15975	27.12345
<b>People Results</b>	Equal variances assumed	5.239	.056	-1.480	7	.182	-17.37250	11.73720	-45.12658	10.38158
	Equal variances not assumed			-1.581	6.424	.162	-17.37250	10.98562	-43.82902	9.08402
<b>Society Results</b>	Equal variances assumed	2.694	.145	-.592	7	.573	-9.58610	16.19864	-47.88980	28.71760
	Equal variances not assumed			-.534	3.551	.625	-9.58610	17.94896	-62.00719	42.83499
<b>Key Perf. Results</b>	Equal variances assumed	.003	.955	-1.082	7	.315	-20.15885	18.62799	-64.20706	23.88936
	Equal variances not assumed			-1.088	6.693	.314	-20.15885	18.52821	-64.38178	24.06408
<b>Org. Ach.</b>	Equal variances assumed	.018	.896	-1.532	7	.169	-16.45325	10.74071	-41.85100	8.94450
	Equal variances not assumed			-1.533	6.579	.172	-16.45325	10.73564	-42.17186	9.26536

Table 14. Statistically Significant Correlations Between Schooling Processes and Student Outcomes

Schooling Processes	Student Outcomes	Significance level	Direction of Correction
Leadership	Failure FPC	.05	Positive
People	Failure FPC	.01	Positive
People	Student Unemployment	.01	Negative
Customer Results	Failure FPC	.05	Positive
Society Results	Failure FPC	.05	Positive
Organizational Achievement	Failure FPC	.05	Positive

## Conclusiones

Las certificaciones de la norma ISO en instituciones educativas pudiera considerarse como una moda, por eso es indispensable analizar como afecta e impacta el utilizar una acreditación en una institución educativa, como se desarrolla su clima organizacional, si afecta su cultura organizacional, si beneficia en sus procesos administrativos o gestión escolar en lo referente a recursos humanos, administrativos y financieros, los factores humanos tales como la motivación, la

comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo servirían como indicadores para poder evaluar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Existen estudios en donde se ha investigado la implementación de Normas ISO en instituciones escolares y su relación con lo académico, San Hong Bae en su estudio analiza la ejecución de la escuela con la implementación del ISO 9000 y encuentra que no hay una relación entre la participación ISO 9000 en los logros de los estudiantes; pero sin embargo no excluye la posibilidad de que el ISO 9000 podría positivamente influenciar la ejecución de las escuelas, ayudando a que éstas sean más organizadas y que posea áreas esenciales que contribuyan a un mejor clima.

Fuinlong en su investigación analiza cuáles con los modelos de aseguramiento de la calidad que son utilizados en instituciones en Tailandia, las prácticas y procedimientos que son requeridos por el gobierno, su estudio dio como resultados, que las instituciones educativas utilizan TQM y normas ISO, cubren las prácticas de aseguramiento de calidad que son requerimientos del organismo gubernamental y además encuentra que los sistemas de calidad consumen tiempo para el conocimiento y la implementación de un sistema de calidad, existen diferentes criterios de auditoría y la terminología del sistema de calidad hace referencia a la industria y no se relaciona con la educación directamente.

Además de estos estudios existen otros en donde plantean analizar la relación de los egresados con los sistemas de calidad, la gestión escolar a través del liderazgo de los directivos hacia los profesores, las interacciones de los empleados y docentes de la institución educativa, la gestión escolar y la relación con los equipos de trabajo, la satisfacción o insatisfacción del trabajo como un factor motivante, etc.

Para posteriores estudios se investigará como los factores humanos: comunicación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo inciden en las instituciones educativas, su grado de impacto y el logro – beneficio que se refleje en las instituciones educativas. También se pretende profundizar en cada factor humano, por ejemplo, que tipo de liderazgo es el más adecuado en una institución educativa, cuales son los motivantes que más se presentan y benefician a las instituciones educativas, técnicas adecuadas para la conformación y colegiabilidad de los equipos de trabajo, etc.

## Referencias

- Aldred Berry, J.. Understanding how organizational values play into a framework of continuous improvement. Ph.D. dissertation, Benedictine University, United States -- Illinois. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3269579).
- Dale, J. (1990). Critical Dimensions of Principals' Performance. Retrieved from ERIC database.
- Ediger, M. (1982). *Essays in School Administration*. Retrieved from ERIC database.
- Fuinlong, Chatchapas (2000). The use of quality assurance models in Thai colleges and universities. Ed.D. dissertation, University of Pittsburgh, United States -- Pennsylvania. Retrieved June 2, 2009, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 9998635).
- Grosso, Frank A. (2008). Motivating Faculty Through Transformational Leadership: A Study of the Relationship Between Presidential Leadership Behaviors and Faculty Behaviors. Retrieved from Proquest LLC.
- Hoover, N., & And, O. (1991). *Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory*. Retrieved from ERIC database.
- Kascus, Marie A. (2004). Effect of the introduction of team management on the leadership role and skills needed to lead teams: A case study. D.A. dissertation, Simmons College, United States -- Massachusetts. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3159376).
- Koga, Kelly (2006). A study of factors contributing to job satisfaction among administrators of regional occupational centers and programs in California. Ed.D. dissertation, University of La Verne, United States -- California. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3204931).
- Lucas, S., & Valentine, J. (2002). Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture. Retrieved from ERIC database.
- McGarvey, Vicki Lewis (2005). Where you stand depends on where you sit: Making sense of Responsibility Center Management at the University of Pennsylvania. Ed.D. dissertation, University of Pennsylvania, United States -- Pennsylvania. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3175647).
- Mozingo, Teresa Ann H. (2001). Semi-autonomous work teams in industry: High school possibilities. Ed.D. dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill, United States -- North Carolina. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3036889).
- Ponce, Ricardo A. (2008). El liderazgo y su relación con el rendimiento académico.

- Pooja Garg, & Renu Rastogi. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *The International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1143400671).
- Sang Hoon Bae (2007). The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 251-270. Retrieved August 17, 2008, from Academic Research Library database. (Document ID: 1323743281).
- Sturgis, Rhonda L. (2005). Team relationships within institutional advancement: Board of trustees, president, and vice president of institutional advancement. Ed.D. dissertation, The George Washington University, United States -- District of Columbia. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3161599).
- Varey, Richard J.. (1996). Implementing teamworking in a higher education setting: a case study. *The International Journal of Educational Management*, 10(5), 4-10. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 117542369).
- Zheng, H. (1996). School Contexts, Principal Characteristics, and Instructional Leadership Effectiveness: A Statistical Analysis. Retrieved from ERIC database.
- 

**\*Acerca de los autores**

Oralia Guadalupe Torres Reta es docente en la Facultad de Ciencias de la Tierra de la Universidad Autónoma de Nuevo León, actualmente está estudiando el Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. [León.oralia.torresrt@uanl.edu.mx](mailto:León.oralia.torresrt@uanl.edu.mx)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en FACPyA.