

Gerencia participativa e implementación de círculos de calidad en organizaciones escolares de Venezuela

Mireya Salas-González¹ y Elke Chirinos Blanco²

¹ Investigadora adscrita al Centro de Estudios e investigaciones socioeconómicas y políticas (CEISEP-UNERMB-Venezuela). Doctora en Gerencia. mireyafine@gmail.com

² Docente titular del Ministerio del Poder Popular para la Educación (Estado Zulia-Venezuela). Magister Scientiarum en Administración de la Educación Básica.

Resumen

El objetivo general de la investigación fue analizar la influencia que ejerce la gerencia participativa en la implementación de los círculos de calidad en las organizaciones escolares de Venezuela. Metodológicamente, se desarrolla en una investigación tipo descriptiva, estudio de campo, con diseño de carácter no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 75 sujetos, con una muestra estratificada representativa de directores (5) y docentes (41) que laboran en Escuelas Nacionales Bolivarianas en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Como instrumento de recolección de datos se diseñó el Cuestionario GepCircal.2016 en dos versiones. La validación se realizó a través de consulta de cinco expertos para su contenido. La confiabilidad se calculó a través del Coeficiente de Alpha Cronbach, resultando altamente confiable según rangos: 0,844 (Versión 1-Parte 1), 0,887 (versión 2-Parte 1), 0,864 (Versión 1- Parte 2) y 0,896 (Versión 2-Parte2). Los resultados demuestran un comportamiento regular en ambas variables; con falta de aplicación de los principios de la Gerencia Participativa según los docentes y deficiencia en el desarrollo de la Confianza y la Colaboración como procesos básicos de esta gerencia, mientras que los directores presentan respuestas favorecedoras. La variable Círculos de Calidad también fue medida como regular, con una informalidad en su constitución por no presentar las características específicas y falta de utilización de las herramientas básicas. Se recomienda desplegar con énfasis una gestión participativa a través de Círculos de calidad como alternativa de trabajo mancomunado hacia el mejoramiento de la calidad institucional.

Palabras clave: Gerencia Participativa, Círculos de Calidad, Calidad educativa.

Abstract

The general objective of the research was to analyze the influence exerted by participative management in the implementation of quality circles in Venezuelan school organizations. Methodologically, it is developed in a research type descriptive, field study, with non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of 75 subjects, with a representative stratified sample of principals (5) and teachers (41) who work in Bolivarian National Schools in the Lagunillas Municipality of Zulia State. As an instrument of data collection, the GepCircal.2016 Questionnaire was designed in two versions. The validation was done through consultation of five (05) experts for their content. Reliability was calculated using the Alpha Cronbach Coefficient, which was highly reliable according to ranges: 0.844 (Version 1-Part 1), 0.887 (version 2-Part 1), 0.864 (Version 1- Part 2) and 0.896 Part 2). The results show a regular behavior in both variables; With lack of application of the principles of Participative Management according to the teachers and deficiency in the development of Confidence and Collaboration as basic processes of this management, while the directors present favorable responses. The Quality Circles variable was also measured as Regular, with an informality in its constitution because it did not present the specific characteristics and lack of use of the basic tools. It is recommended to emphasize a participative management through Circles of quality as an alternative of working together towards the improvement of institutional quality.

Key words: Participatory Management, Quality Circles, Educational Quality.

Introducción

En Latinoamérica, se han venido produciendo cambios significativos en el área educativa de acuerdo a nuevas tendencias sociopolíticas en la Región; algunas de estas obedecen a una concepción filosófica que orienta la formación del ciudadano, planteada a través de la participación comunitaria como medio para alcanzar la justicia social en igualdad de oportunidades. Desde esta perspectiva, asume Garretón (2015), se garantizaría la construcción colectiva y en consenso de

objetivos y metas que conducirían a la satisfacción de necesidades e intereses comunes.

Tomando en cuenta esta filosofía, se trae a consideración que tales cambios deben comenzar desde la gestión directiva de las organizaciones educativas, por medio de la praxis de las nuevas directrices del pensamiento contemporáneo en materia gerencial. De esta manera, es menester estimar que la gerencia participativa resultaría una herramienta necesaria e integradora de los procesos sociopolíticos y culturales que América Latina contemporánea está precisando.

En ese marco del pensamiento, Senlle (2005), expone que la “gerencia participativa, implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin la necesidad de presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartida” (p. 36), razón por la cual se constituye en un modelo acorde a los procesos sociales actuales. Se plantea así, la idea es que, a través de la gerencia participativa, se distribuya cierto poder al personal para recibir apoyo, ya que esto generará acciones sincronizadas, originando resultados productivos para las instituciones.

Aunado a ello, se consideran los círculos de calidad como una aplicación de la filosofía de gerencia participativa, y una forma de lograr la práctica de este tipo de gestión gerencial con éxito. Tales círculos se conforman a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de eficacia e incrementar la productividad.

En efecto, el interés por la calidad está creciendo en todo el mundo, tal como opina Alfonso (2004), “actualmente se está viviendo una profunda transformación donde se busca competir en coalición por las competencias, y para enfrentar esta complejidad hay que generar calidad” (p. 16). Se puede desprender de esta cita, que los conceptos de gestión educativa, calidad de la educación, transformación de los centros educativos, son aspectos en los que están entretenidos todos los países debido a las necesidades que la economía globalizada exige y en los que América Latina ha entrado también y exige una estructura de las organizaciones educativas, que no sea piramidal sino horizontal y hasta circular.

Una de las características de estas variables de gerencia participativa y círculos de calidad, que en todo caso, han adquirido relevancia con los conceptos de la Administración japonesa; es la participación de todos los miembros de la organización en el nivel de calidad. La parte esencial de esta filosofía se encuentra en la participación de los trabajadores en la evaluación, análisis y diseño del proceso de trabajo; se considera que todos los miembros de la organización asuman el compromiso de conducir e instrumentar los cambios para el logro de los objetivos de la institución.

En virtud de ello, al trasladar lo anterior a las organizaciones escolares, lo que se debe esperar, para que exista una real transformación, es la participación de toda la comunidad educativa, en la que el director no es el único responsable, ni quien decide cómo se deben hacer las cosas. Esto significa que debe haber un cambio en la cultura de las escuelas, en la forma como se planean las actividades y, sobre todo, de cómo se elaboran los proyectos educativos.

En este sentido, es pertinente resaltar que tomando en cuenta la coyuntura sociopolítica actual de Venezuela, la gerencia participativa pasa a ser una forma de gestión imprescindible en la democracia participativa y protagónica, expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que ha concebido una reciente institucionalidad basada en el empoderamiento hacia la gente.

Al respecto, Roa (2010), aclara que la participación y cohesión en las escuelas presentan debilidades desde el nivel gerencial hasta la comunidad, aunque corresponde a una política estratégica en la administración de las instituciones, que debe ser atendida de acuerdo a los nuevos lineamientos en materia educativa. En efecto, sostiene que desde la dirección de los planteles se observa una falta de participación real, activa y como consecuencia, la calidad en la labor del resto de la comunidad educativa se aleja a la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a las actuales necesidades.

Por su parte, Pulgar (2008) sugiere, en su investigación realizada a las Escuelas Bolivarianas del Municipio Jesús Enrique Lossada, que en cuanto a la función educativa de las escuelas, actualmente

se evidencia una pérdida creciente de su legitimidad social y del sentido de pertenencia institucional de la mayoría de sus miembros; una escasa autonomía para la toma de decisiones en aspectos pedagógicos y de gestión administrativa, lo que genera limitados niveles de responsabilidad sobre sus propios procesos y resultados (p. 9).

Contraviniendo esto totalmente a los principios de la gerencia participativa en los cuales se promueve la toma de decisiones conjunta, con la participación activa de todos, el compromiso de los miembros de la comunidad educativa con la institución escolar y la autoridad compartida, la cual debería generar altos índices de calidad.

De continuar esta situación, se corre el riesgo de que no se cumpla con los objetivos y metas trazadas por el sistema educativo, que no se llenen las expectativas de las propuestas actuales en materia de construcción colectiva de soluciones a los problemas de la realidad en cada institución educativa y la consideración del logro de la calidad del proceso en la educación, el cual debe tomar en cuenta a cada uno de los elementos que lo integran.

En este contexto surge el interés por realizar un estudio que responda a la siguiente interrogante: ¿Cómo es la influencia de la gerencia participativa en la implementación de los círculos de calidad en las organizaciones escolares? En tal sentido, se busca dar respuesta a la pregunta principal desarrollando el objetivo general de Analizar la influencia que ejerce la gerencia participativa en la implementación de los círculos de calidad en las organizaciones escolares.

Para ello, se busca en los objetivos específicos: Definir los principios de la gerencia participativa que se practican en las organizaciones escolares. Determinar los procesos básicos de la gerencia participativa desarrollados en las escuelas. Identificar las características que rigen los círculos de calidad en las mismas y describir las técnicas básicas de los círculos de calidad. Todo ello se desarrolla en escuelas del estado Zulia, Venezuela.

La presente investigación plantea su importancia en el hecho de que la gerencia en las organizaciones educativas actuales requieren de un potencial humano como centro de atención y protagonista del cambio, sobre todo, un gerente transformador, reflexivo, crítico, con visión de futuro; que a la vez se nutra de filosofías gerenciales actuales y en consonancia con la realidad. Se considera así su importancia partiendo de la creciente implementación de procesos dirigidos a desarrollar la calidad en el sistema educativo venezolano; de la necesidad de una formación deontológica del personal directivo que requiere el sistema en sus distintos niveles y modalidades, del requerimiento de un modelo gerencial con vigencia que incorpore los mecanismos y metodologías participativas para la toma de decisiones, la ejecución de políticas, el monitoreo de actividades y el control de gestión.

Gerencia participativa

La participación es un principio en el cual se sustenta actualmente la acción gerencial. Para Senlle (2005) “la participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercute en los logros empresariales y en la satisfacción personal” (p. 34), por cuanto esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas dentro de un marco de integración y aprobación.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2002), expone la participación como la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades con ellos. En virtud de ello, se infiere que la participación conlleva a un clima organizacional donde las metas institucionales son compartidas para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo señalado por los autores, la gerencia participativa genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo en

realidad el aumento de la autoridad, el poder e influencia de los administradores y sus grupos.

De esta manera, se llega a una conceptualización de la gerencia participativa, que destaca como un proceso en el cual, a través del consenso y del trabajo mancomunado, es decir, de la participación de los grupos y del espíritu de colaboración, se logra cumplir con los objetivos y metas organizacionales y con la satisfacción personal.

Sobre el particular, Chiavenato (2007) destaca que este tipo de gestión surgió de la cultura japonesa, al “abandonar los conceptos clásicos de distribución del trabajo por sistemas de producción, donde los empleados participan en algunas decisiones, identifican problemas de su grupo y aceptan trabajar en diferentes funciones” (p. 57). Dentro de esta concepción, se entiende que en la gerencia participativa rige un sistema interactivo, colaborativo, cooperativo y democrático, en concordancia con los cambios sociales de la actual Venezuela; cuyo proceso decisorio es delegado y descentralizado en su totalidad dentro de las instituciones, aunque la alta gerencia defina las políticas a seguir en la organización y controle los resultados.

De acuerdo con la visión de Anthony (2004), los principios de la gerencia participativa propician la puesta en práctica de herramientas que promuevan la comunicación, la motivación, la participación y la toma de decisiones en conjunto con el personal. El uso, o no, de estas técnicas, tendrá relación con el logro de resultados y con la excelencia organizacional y educativa, por cuanto éstas son indispensables para la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas.

De tal manera que el autor antes mencionado, asevera que estos principios se refieren a la puesta en práctica de la autoridad compartida, la toma de decisiones conjunta y el compromiso de los subordinados con los objetivos de la institución. Estos se promueven en muchos casos porque se presume que optimizan el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la gerencia participativa funcione debe haber un periodo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los

empleados, así como también es necesario que posean la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional debe apoyar esta participación. Los principios se rigen por una Autoridad compartida, toma de decisiones en conjunto y compromiso del personal.

Tal como lo expresan Cardona y Miller (2007), en pleno siglo XXI la gerencia participativa constituye una necesidad de adaptabilidad a los cambios sociopolíticos evidenciados en diversos países latinoamericanos. Sin embargo, para que este tipo de gestión se desarrolle, debe experimentarse en la organización, una serie de procesos, que junto a la aplicación de los principios, hacen posible que su cumplimiento sea un hecho tangible.

Cabe destacar que lo más trascendente es que al gestionar de esta manera, el gerente debe procesar sus funciones de manera que pueda lograr que los grupos se respeten y trabajen las diferencias. De esta manera el rol del director al respecto, según Harrington (2007) es concretar acuerdos sobre objetivos, intercambiar información de manera abierta, exigir resultados, hacer énfasis en el desempeño de los equipos, tomar decisiones después de hacer análisis con los empleados afectados, permitir que el empleado realice la tarea asignada, dar reconocimientos a los empleados, explicar porqué es necesario hacer las cosas cambiar la estructura de la organización para satisfacer las necesidades de las actividades, la retribución más importante es el desarrollo de las capacidades del empleado. En fin, el director debe considerarse un gerente de desarrollo humano, trabajar con quien sea necesario para hacer que se lleven a cabo las tareas. Igualmente, debe considerarse un gerente de procesos, para hacer énfasis en la urgencia de la realización de la tarea y emprender acciones inmediatas sobre tareas poco atractivas. En definitiva, los procesos básicos planteados tienen que ver con el desarrollo de la confianza, la coordinación y la colaboración.

Círculos de calidad

Los círculos de calidad son instrumentos o estrategias que utiliza la dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de calidad total, es decir, en palabras de Gitlow-Gitlow (2009) “en la idea de que la calidad se mejora

ininterrumpidamente en el lugar de trabajo” (p. 129). En el caso de las instituciones educativas, los círculos de calidad son grupos de docentes, de coordinadores o de directores, que se reúnen intencionalmente de modo regular, para identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica soluciones oportunas, con el debido consentimiento de los altos niveles gerenciales en el sistema educativo.

Es importante destacar tal como lo expresa Pérez (2013), que los puntos focales de los círculos de calidad son: calidad, productividad, mejora de costos, motivación, integración y reorganización. Estos deben ser considerados en gran manera para lograr que los programas referidos a esta estrategia sean exitosos.

Evidentemente, la calidad ha estado presente en todos los cambios estructurales del sistema educativo, pues ha sido preocupación del mismo, apoyar a las instituciones en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; para lograr no solo la satisfacción del cliente interno y externo mediante un servicio de calidad, sino también de los otros grupos (comunidad y entorno social) que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la misma. Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de la calidad.

Una de las formas más extendidas de participación de grupos de empleados es el círculo de calidad, constituyéndose en un grupo de empleados que se reúnen periódicamente para propósitos prácticos como: señalar, examinar, analizar y resolver problemas, normalmente de calidad, pero también de productividad, seguridad, relaciones laborales, costos, y otros; además, para realizar la comunicación entre empleados y gerentes.

Para Reyes (2010), una de las características exclusivas del círculo de la calidad, es el “hincapié estructural en la solución organizada de los puntos y problemas pertinentes de la planta y compañía” (p. 126). En tal sentido, uno de los factores principales en la actividad del círculo de calidad es el entrenamiento de los participantes del círculo.

Partiendo de la filosofía, de los principios y propósitos de los círculos de calidad, Meller (2008), resume el número de características en tres: afiliación u organización de voluntaria a obligatoria, búsqueda de resolución de situaciones y confección de planes de acción. Destaca que ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los círculos de calidad radica en el hecho de que aunque últimamente se ha hecho obligatoria su organización, los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección. Por esto se convierten en reuniones en la búsqueda de la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los círculos de calidad deben centrarse en asuntos prácticos para buscar la obtención de resultados positivos, por ello, su papel de acuerdo a Harrington (2007), se basa en: Identificar problemas, seleccionar el problema de mayor importancia, hacer que el Círculo investigue dichos problemas, encontrar las soluciones, tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo, hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

Desde la óptica de Pérez (2013), las técnicas básicas para el desarrollo de los círculos de calidad, son el Brainstorming o Generación espontánea de ideas, Registro de la información: destacando el uso de la hoja de registro y el muestreo; Análisis de problemas, entre estas técnicas sobresale el diagrama causa-efecto, representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

En función de lo anteriormente expuesto, cabe señalar que la gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente ella puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores y/o empleados pueden lograr por si solos. Además, se debe tomar en cuenta que la eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso.

Metodología

A partir de un enfoque positivista como paradigma predominante en el presente estudio; la investigación, muestra características empírico-descriptivas,

por ser, según lo expone Best (2004) una “investigación que rebasa la simple recogida y tabulación de datos” (p. 91). De esta manera se concibe como una investigación tipo descriptiva que supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe, como lo es la influencia de la gerencia participativa en la implementación de los círculos de calidad.

En ese mismo orden del pensamiento, se destaca que el estudio es de campo, por cuanto los hechos se investigan en el sitio de los acontecimientos. En efecto, Arias (2012) señala que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos” (p. 31). En el caso del tipo de diseño de la investigación, se contempla de carácter no experimental y transversal; a través de lo cual se miden las características de las variables, sin experimentar ninguna manipulación premeditada en ellas, ni someter a los sujetos a tratamientos, condiciones o estímulos especiales.

La población está conformada por 75 trabajadores de la educación, entre directores y docentes que prestan sus servicios en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Eleazar López Contreras en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Mientras que la muestra resultó en 46 sujetos (cinco del personal directivo y cuarenta y uno del personal docente) de acuerdo al muestreo probabilístico con la fórmula de Sierra (2004).

Como instrumento de recolección de datos se diseña un cuestionario denominado GepCircal.2016 conformado por treinta y seis ítemes, formulados con dirección positiva y con tres alternativas cerradas de respuesta: (3) De acuerdo, (2) ni de acuerdo, ni en desacuerdo y (1) en desacuerdo, validado por parte de cinco expertos en contenido y metodología y para determinar la confiabilidad se aplicó la versión después de su validación, a una prueba piloto de diez sujetos entre directivos y docentes con características similares a la población objetivo de estudio y los datos fueron analizados a través de la fórmula Alfa Cronbach, resultando altamente confiable en cada una de sus versiones de la siguiente forma: Gerencia participativa (ítemes 1 al 18) Versión I Directivos: $r=0,844$ Gerencia participativa (ítemes 1 al 18) Versión II Docentes: $r=0,887$ Círculos de Calidad (ítemes 19 al 36)

Versión I Directivos: $r=0,864$ Círculos de Calidad (ítemes 19 al 36) Versión II Docentes: $r=0,896$

Resultados del Estudio

En virtud de las dos versiones del instrumentos, el análisis se realiza comparativamente entre los dos tipos de sujetos de la muestras (Directivos y Docentes) por cada variable. Simultáneamente se plantea la postura personal fundamentada en los resultados y la información suministrada por el marco teórico del estudio.

Las evidencias estadísticas, permitieron el análisis de la dimensión Principios de la Gerencia Participativa, donde se pudo percibir que mientras el personal directivo, se mantuvo en un 42% imprecisos en sus respuestas Ni en acuerdo ni en desacuerdo; los docentes con una mayoría de 57% están en Desacuerdo sobre la práctica de los mismos en la gerencia de las organizaciones escolares estudiadas.

El Principio de autoridad compartida, presentó divergencias entre los sujetos de ambas muestras, se basan en que mientras los directores están seguros de asignar autoridad compartida a los docentes, estos consideran que el personal directivo no comparte su autoridad debido probablemente al temor (desacertado) de perder dominio en todo los ámbitos de su desempeño. En consecuencia, el principio de la toma de decisiones en conjunto también se observa alejado de ser como lo señala Antony (2004) un principio representativo de un estilo de gerencia solidario y cooperativo, razón por la cual se apreció una necesidad de mejoramiento al respecto.

Por otra parte, la información obtenida en el Principio Compromiso con el personal, demuestra que los directivos piensan que verdaderamente está comprometido con el personal, mientras que los docentes no lo perciben de esta manera. Ello podría conllevar a una situación expuesta por Flippo (2010) como falta de compromiso de los empleados causada por la calidad de las relaciones humanas que no han podido lograr una integración directivos-docentes conducentes a una colaboración mutua ventajosa y productiva. En consecuencia, los datos

recolectados en esta dimensión, podrían estar en una práctica deficiente de herramientas que generen una comunicación adecuada, motivación y por su puesto la participación entre todo el personal.

En cuanto a la dimensión Procesos Básicos de la Gerencia Participativa, los argumentos de análisis estadístico ponen de manifiesto resultados porcentuales donde se evidencia que 58% de directores están de acuerdo en el desarrollo de estos procesos dentro de la gerencia. Por su parte, los docentes están en coincidencia con 35% en la alternativa En acuerdo, y ni en acuerdo ni en desacuerdo. El análisis estadístico permitió discrepar en la efectividad del proceso de desarrollo de la confianza, al indicar falta de confianza del personal académico para con sus directivos y con ello, la posibilidad de que se vea el proceso de gerencia participativa como una realidad perturbadora y no como una ventaja en el desempeño de sus labores.

En el Desarrollo de la coordinación, tanto directores como docentes están de acuerdo en que el logro de la coordinación es una de las actividades más apremiantes en las responsabilidades gerenciales, el mismo ha implicado en la escuela, el logro de la armonía de los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas del grupo; coincidiendo así en opiniones de un desarrollo positivo en las escuelas investigadas.

En el proceso de desarrollo de la colaboración se refutan los resultados del indicador anterior, pues aunque ambos sujetos estuvieron de acuerdo en el desarrollo de la coordinación en cuanto a la planificación; no obstante, en este los docentes tienen divergencia de opiniones de los directivos, dando razón de que se puede estar de acuerdo en los planes y programas, y a pesar de ello, se pueden presentar dificultades en cuanto al respaldo de ciertos recursos, sobre todo los financieros y técnicos.

Sobre la base de las estadísticas analizadas, se pudo evidenciar que tanto directores como docentes evalúan la gerencia participativa en las escuelas estudiadas; como regular. En este contexto, cabe significar que de acuerdo a los razonamientos de Davis y Newstrom (2002), esta gerencia presenta deficiencias en cuanto a la dinamización de las acciones institucionales para convertirlas en interés

de todo el personal, a manera de lograr un trabajo colectivo, interactivo, cooperativo, democrático y más autónomo; por lo cual es importante aplicar mejoras al respecto.

Desde otro punto de vista, se analiza la Variable Círculos de Calidad, en sus dos dimensiones: Características que los rigen y técnicas básicas en sus procesos y sesiones. Al respecto, se comprobó que mientras 49% de directores en su máxima cantidad de respuestas promediadas se ubican en la alternativa Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 52% de los docentes no están de acuerdo en admitir que estas características estén presentes en lo que ellos consideran como círculos de calidad.

Desde esta perspectiva, se puede analizar entonces, que a pesar de coincidir en algunas características de este tipo de grupo de trabajo (de acuerdo al análisis profundo de los datos); ciertos aspectos clave permiten deducir que simplemente son Círculos de docentes y no de calidad, de acuerdo a la teoría explícita sobre el particular, sobre todo en el objetivo primordial de mejorar técnicas de trabajo resolviendo problemas comunes, a través de procesos de calidad.

En el caso de los datos sobre las técnicas básicas de los Círculos de calidad, se confirma en 49% de los directores y 65% de los docentes que no están de acuerdo en asegurar que se están utilizando los tipos de técnicas distintivos de estos grupos de trabajo. De acuerdo con esta visión, es necesario repensar este escenario si se quiere lograr una integración eficiente en los círculos de docentes, con miras a convertirse en un modelo de gestión de calidad, cuyo papel, según Harrington (2007) se basa en identificar problemas, seleccionar los de mayor importancia y trabajar en su solución a través del diagnóstico de la organización, y la determinación de las líneas de mejora continua aplicados a la Calidad.

Al comparar todos los datos recolectados y convertidos en información precisa, se orientó a determinar en forma integral cómo se ha medido la variable desde la perspectiva de cada tipo de sujeto componente de la muestra; lo cual en efecto, determinó que tanto directivos como docentes catalogan los círculos de calidad bajo una actividad en características y técnicas, como regular.

En consecuencia, al analizar los resultados de ambas variables, se constata que existe una influencia marcada de la gerencia participativa definida como

Regular, con respecto a la implementación de los círculos de calidad en las organizaciones escolares investigadas, también contemplados bajo un desempeño Regular, razón por la cual se llega a conclusiones que permiten promover un conjunto de sugerencias y consideraciones finales para desplegar el mejoramiento en ambas variables.

Consideraciones finales

A manera de consideraciones finales se destaca que la gerencia participativa ejercida en las escuelas en estudio, desafortunadamente no está desarrollando adecuadamente los principios que la caracterizan, al no permitir el involucramiento de manos y mente, por medio de la experiencia y creatividad de los trabajadores, en la toma de decisiones importantes que hasta estos momentos, ha sido solo competencia de directivos. De tal manera, que resulta importante lograr que tanto el personal directivo como el docente comprenda que en la práctica de la gerencia participativa; la autoridad no se pierde, solo se comparte; así como también internalizar que esta trae consigo responsabilidades propias de tales atribuciones y a su vez lograr un nivel de comportamiento donde se sepa usar adecuadamente la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, involucrarse en la toma de decisiones, escuchar cada postura, propuestas, sugerencias, dar paso a la creatividad, conllevando a logros de resultados de las metas establecidas, con lo cual se garantiza el sentido de pertenencia de todos los trabajadores, a la organización.

También se considera de forma concluyente el criterio con el cual fue medida la variable en forma integral, resultando como regular en su práctica, por lo cual se reflexiona en la pronta necesidad de tomar en cuenta las teorías, resultados obtenidos y posturas al respecto, para orientar un mejor desenvolvimiento gerencial en este aspecto, que permita un registro concreto de beneficios para la institución, esencialmente traducidos en el mejoramiento de la calidad de las decisiones, el aumento de la productividad, la moral laboral más alta y la mejor comunicación, junto a una fructífera resolución de conflictos.

Por otra parte, se identifican las características que rigen los círculos de calidad destacando la informalidad de los mismos, debido a lo cual, podrían estar presentando las dificultades en la toma de decisiones para la solución de problemas y planificaciones necesarias en la institución. Evidentemente, al laborar sin identificar los tipos de equipos de trabajo y regirse por sus principios y características, se corre el riesgo de realizar esfuerzos aisladamente en proyectos de mejoramiento para la comunidad educativa, por lo cual no adquieren fuerza suficiente para ser ejecutados, en gran parte ocasionado por la falta de comunicación y organización adecuada.

Igualmente se considera que la falta de formalidad en la constitución de los Círculos de calidad de docentes, no está permitiendo la utilización de herramientas como el Brainstorming, Registro de información y Análisis de problemas. Cada una de estas técnicas resulta significativa en la producción de ideas, organización de la información y graficación de los problemas; aunque la mayor importancia radica en la estimulación a la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, aportando su experiencia y conocimiento a las reuniones, conversatorios y toma de decisiones.

Sin duda, es necesaria la capacitación del personal en cuanto a la gestión de calidad en educación especialmente en los procesos de constitución de los círculos de calidad, para conocer y aplicar herramientas tan importantes como la tormenta de ideas, el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Pareto y otros; que le permitan al personal, facilitar el trabajo para el cual son establecidos estos grupos creando conciencia de calidad en la institución.

Todas estas derivaciones denotan que la discusión acerca de la gerencia participativa y los círculos de calidad en las organizaciones educativas, necesitan practicar diligentemente una serie de acciones para desplegar una gestión que permita la intervención activa y responsable de grupos de trabajadores en la planificación y realización de los proyectos de mejora, pues con la diversión de opiniones y el esfuerzo conjunto se logra mayores beneficios, cobertura y calidad en las proyecciones.

Por último, se recomienda tener en cuenta que directivos y docentes deben mantener una organización apropiada que permita la realización de un trabajo eficiente y eficaz, donde la auto superación está presente en el intercambio de experiencias generados en un ambiente propicio, decidido, animoso y placentero. Mediante ello, se logrará una participación activa de todo el personal, representando de manera organizacional, la fortaleza y consolidación del trabajo mancomunado y el avance hacia la calidad de la educación.

Referencias

- Alfonzo, J. (2004). *Manual de Control de la Calidad*. Nueva York: McGraw Hill.
- Anthony, W. (2004). *Gerencia Participativa*. México: Fondo Editorial Interamericano.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. [6ta Edición]. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Best, J. (2004). *Cómo investigar en educación*. Madrid, España: Editorial Morata.
- Cardona, P. y Miller P. (2007). El liderazgo de equipo. En: *Paradigmas de Liderazgo*. (Compilación). España: Mc. Graw Hill..
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Flippo, E. (2010). *Principios de la administración de personal*. México: Mc Graw Hill.
- Garretón, M. (2015). *Las ciencias sociales en la trama de Chile y América Latina: estudios sobre transformaciones sociopolíticas y movimiento social*. Chile: LOM Ediciones.
- Gitlow-Gitlow, M. (2009) *Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Una Guía Práctica para Mejorar su Posición Competitiva*. Colombia: Norma.
- Harrington, M. (2007). *Nuevos temas empresariales. Management Siglo XXI. Administración total del Mejoramiento continuo*. España: Mc Graw Hill.
- Meller, C. (2008). *Calidad Personal. La Base de todas las demás Calidades*. Caracas-Venezuela: TMIA/S

- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. [5ta Edición]. Alfaomega-ESIC. ISBN: 978-607-707-694-0
- Pulgar, I. (2008). *Gestión comunitaria y transformación de espacios para la formación integral en escuelas bolivarianas*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Reyes, A. (2010). Administración de Empresas. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. *Revista de la educación superior*. 10, 1-10. Enero-Marzo. Editorial Limusa. México
- Roa, O. (2010). *La gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno*. Trabajo presentado en el V congreso latinoamericano de gerencia con pertinencia social: hacia la transformación de las organizaciones. Valencia, Venezuela.
- Senlle, A. (2005). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Sierra, R. (2004). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.