

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**EFFECTO DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL MODELO DE  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL RECURSO HUMANO.**

**Con referencia a los Complejos Educativos del Municipio de  
Ahuachapán**

**TRABAJO PROFESIONAL PRESENTADO POR SONIA LUCRECIA OVALLE  
CURZ PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN  
ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**GUATEMALA**

**2007**

**EFFECTO DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL MODELO DE  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL RECURSO HUMANO.  
Con referencia a los Complejos Educativos del Municipio de  
Ahuachapán**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**EFFECTO DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL MODELO DE  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL RECURSO HUMANO.**

**Con referencia a los Complejos Educativos del Municipio de  
Ahuachapán**

**TRABAJO PROFESIONAL PRESENTADO POR SONIA LUCRECIA OVALLE  
CURZ PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN  
ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**GUATEMALA**

**2007**

Vo.Bo.:

(f)

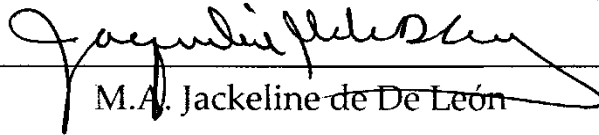


---

Doctor Otto Samayoa

Tribunal Examinador:

(f)



---

M.A. Jackeline de De León

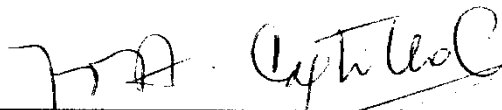
(f)



---

Doctor Otto Samayoa

(f)



---

M.A. Marco Antonio Castillo

Fecha de aprobación : Guatemala 29 de septiembre de 2007.

*"A ti Señor:  
El Honor, la Gloria  
y la Alabanza"*

## CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	viii
RESUMEN .....	xii
Capítulos	
<b>I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II PLANTEAMIENTO .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
2.1.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	4
2.1.4. LIMITACIONES .....	5
<b>III MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
3.1. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN .....	7
3.2. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	14
3.3. LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	15
3.4. LIDERAZGO PARTICIPATIVO .....	16
3.5. ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	22
<b>IV MÉTODO .....</b>	<b>38</b>
4.1. HIPÓTESIS .....	38
4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	38

4.3.	DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE CADA VARIABLE .....	39
4.4.	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....	43
4.5.	PROCEDIMIENTO .....	44
4.6.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	45
4.7.	RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
4.8.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	47
4.9.	MÉTODO DE ANÁLISIS .....	48
4.10.	MODELO Y VARIABLE DEL BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO .....	48
4.11.	VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS .....	50
<b>V</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
5.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA DE RESULTADOS ...	51
5.1.1	ESTRATO DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO .....	51
5.1.2	ESTRATO DIRECTORES .....	71
5.2.	ANÁLISIS DE PRUEBAS ESTADÍSTICAS .....	85
5.2.1	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	85
5.2.2	CORRELACIÓN DE VARIABLES .....	86
5.2.3	ÍNDICE DE KMO Y PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLET .....	89
5.2.4	VARIANZA TOTAL EXPLICADA .....	89
5.2.5	MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES .....	91
5.2.6	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADAS .....	92
5.3.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	93
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>96</b>

<b>VII BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>VIII ANEXOS .....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>página</b>
1 Generalidades Municipio	51
2 Generalidades tipo de administración	51
3 Generalidades área de ubicación	52
4 Generalidades cargo que ocupa el entrevistado	52
5 Generalidades género del entrevistado	53
6 Generalidades nivel académico del entrevistado	53
7 ¿Con cuales de las siguientes herramientas cuenta su institución?	54
8 ¿Cuáles de las siguientes características considera usted que posee su director?	55
9 Cuando su director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o a la realización de un nuevo proyecto. ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?	56
10 ¿Con qué actitudes o medios lo motiva su director?	58
11 ¿Qué ocurre cuando en su institución se delegan responsabilidades a los miembros del personal y se les pone a trabajar en grupos?	59
12 ¿Cuántos proyectos de mejora se ha logrado realizar en su institución?	60
13 ¿Cuáles?	60
14 ¿Con qué frecuencia le supervisa su tarea el director?	61
15 ¿Qué medios utiliza su institución para proyectarse a la comunidad local?	62
16 ¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su institución?	63

17	¿Cuáles de las siguientes características posee el personal de su institución?	64
18	¿Cuáles de las siguientes características predominan en su personalidad?	65
19	¿Cuáles de las siguientes actividades son parte de su rutina diaria?	66
20	¿Cuáles de las siguientes condiciones se cumplen en su lugar de trabajo?	67
21	¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?	68
22	¿Cuándo hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros de su personal, qué ocurre?	69
23	¿Cuáles de las siguientes actitudes considera poseer?	69
24	Cuando en su institución se presenta alguna dificultad o imprevisto en la mayoría de los casos, ¿qué ocurre?	70
25	¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?	70
26	Género	71
27	Cargo	71
28	Nivel académico	71
29	¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su institución?	72
30	En síntesis ¿cuáles son los objetivos que su institución persigue?	73
31	Cuando como director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?	73
32	¿Cuáles son según su parecer las características del buen comunicador?	74
33	¿Las aplica en su labor?	74
34	¿Qué considera usted despierta mayor motivación en las personas con quienes trabaja?	75

35	¿Qué ocurre cuando usted delega responsabilidades al personal que usted dirige y los pone a trabajar en equipo?	76
36	¿Cuántos proyectos de mejora se ha logrado realizar en su institución?	76
37	¿Cuáles?	76
38	¿Con qué frecuencia supervisa las clases a sus docentes?	77
39	¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su institución?	78
40	¿Cuáles de las siguientes características posee el personal en su institución?	79
41	¿Cuáles de las siguientes características posee el personal de su institución? (Pregunta N° 18b)	80
42	¿Qué medios utilizan en su institución para proyectarse a la comunidad local?	80
43	¿Cómo mide usted la satisfacción de su personal?	81
44	¿Cuáles de las siguientes características predominan en su personal?	81
45	¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?	82
46	Autocontrol	82
47	¿Cuáles de las actitudes siguientes posee el personal de su institución?	83
48	Cooperación	83
49	¿Cuáles de las siguientes características posee su personal?	84

### **Anexos**

A	¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su institución?	103
B	¿Cuáles de las siguientes características considera usted	

	que posee su director?	104
C	Cuando su director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o a la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?	106
D	¿Cuáles son según su parecer las características del buen comunicador?	107
E	¿Qué ocurre cuando en su institución se delegan responsabilidades a los miembros del personal y se les pone a trabajar en grupos?	110
F	¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?	111
G	¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?	112
H	Cuando hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros del personal, ¿qué ocurre?	113
I	Cuando en la institución se presenta alguna dificultad o imprevisto (se ausenta un docente, ocurre algún accidente con un niño) en la mayoría de los casos ¿qué ocurre?	114
J	¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?	115
K	Cuando hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros del personal, ¿qué ocurre?	116

## RESUMEN

En la sociedad actual liderar acertadamente las instituciones educativas es de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de la calidad educativa de ahí se deduce la importancia del tipo de liderazgo que se ejerce en los centros educativos; el hecho educativo es eminentemente social en el que convergen innumerables factores que lo posibilitan o lo obstaculizan, el recurso humano es, sin lugar a dudas uno de los elementos que determina cuanto ocurre en el proceso de aprendizaje.

En este trabajo se pretende definir si la gestión del administrador favorece el avance de la institución y determinar su efecto en la satisfacción del recurso humano; se tomó para el estudio a los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán para determinar la incidencia de los elementos del modelo de administración en el bienestar de su recurso humano; después del estudio y análisis de las unidades observadas el investigador llegó a conclusiones interesantes tales como la correlación que existe entre el clima organizacional de las instituciones y el bienestar del recurso humano, lo que indicó que entre mejor es el ambiente de los Complejos Educativos mayor es el bienestar de quienes en ellos trabajan y conviven. Se logró conocer la percepción que tiene el recurso humano acerca del administrador, en cuanto a su capacidad de liderazgo, habilidad comunicativa, valoración del trabajo de los subalternos y capacidad de trabajo en equipo entre otras. De las 88 personas entrevistadas 40 son docentes y 48 forman parte del personal administrativo y de servicio de las instituciones. El estudio indica que el nivel de autoestima y bienestar personal mostrado por el personal de los complejos educativos es bueno, parecen poseer el 72% y el 68.8% de las cualidades de un persona con autoestima saludable y bienestar personal respectivamente; no obstante el estudio indica que las condiciones ambientales de los Complejos Educativos no son las más apropiadas, lo que incide de manera negativa en el bienestar del recurso humano.

# I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano en las instituciones educativas es un elemento importantísimo; sería imposible elevar la calidad de los sistemas educativos si no se toma en cuenta el bienestar y máximo desarrollo de quienes toman parte tan activa en el acto educativo. El avance tecnológico, la mejora en la infraestructura y en el recurso didáctico, alcanzará mejoras sustanciales en la educación si va acompañado por un adecuado desarrollo y profesionalización del recurso humano que garantice su bienestar.

En el derrotero seguido por las instituciones educativas, el administrador, su visión de educación, sus características y su modo como se coordinan todos los recursos disponibles parece tener una incidencia en los procesos educativos y en el logro de los objetivos; de ahí la importancia de definir cuáles son los elementos del modelo administrativo que más inciden en dicho proceso.

Este trabajo de investigación tiene como propósito **identificar los elementos de la administración que más inciden en el bienestar del recurso humano** de los complejos educativos del Municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán, El Salvador. El estudio es importante porque ayudará a determinar cuáles son los ajustes que debe hacerse al actual modelo administrativo de los complejos educativos y por consiguiente de las instituciones educativas que en su estructura organizacional sean similares.

El trabajo está estructurado en ocho capítulos:

**Capítulo I, Introducción.**

**Capítulo II**, su título es: “Planteamiento del problema”, y está formado por cuatro partes a saber: Planteamiento del problema, delimitación del problema, importancia del estudio y limitaciones del estudio.

**Capítulo III**, denominado: “Marco teórico”, consta de los apartados siguientes: La administración educativa y los modelos de administración, elementos constitutivos de la administración, la administración y su relación con la satisfacción del recurso humano, liderazgo y elementos que favorecen la satisfacción del recurso humano.

**Capítulo IV**, titulado: “Método”, el cual contiene las siguientes partes: Hipótesis, operacionalización de variables, definición de los componentes de cada variable, instrumentos de medición, procedimientos, selección de la muestra, recolección de los datos, procesamiento de la información, método de análisis, modelos y variable de bienestar del recurso humano de los complejos educativos del departamento de Ahuachapán.

**Capítulo V**, es denominado: “Resultados”, el cual contiene: Análisis estadístico de la información, análisis e interpretación descriptiva de resultados por estrato, análisis de pruebas estadísticas, comprobación de hipótesis e interpretación de resultados.

**Capítulo VI**, contiene: “Conclusiones”.

**Capítulo VII**, contiene: Bibliografía.

**Capítulo VIII**, contiene: Anexos.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la época actual, es preocupación de muchos diseñar y liderar organizaciones escolares vivas, autónomas, abiertas al aprendizaje, con un clima organizacional cálido, donde sus integrantes desarrollen ambientes creativos y democráticos, que faciliten un cambio profundo, continuado y sostenible, en otras palabras, contar con una comunidad educativa exitosa.

Por ello, actualmente se da mucha importancia a la capacidad de las personas para relacionarse con los demás, como un rasgo de inteligencia que, eventualmente, puede convertirlos en personas de éxito. De ahí que es importante comprender que los centros educativos modernos requieran individuos competentes para orientar el desarrollo de proyectos conjuntos, como equipo humano, que tiene una visión y una misión bien definida, y que cuando la alcanzan, se debe a que han permitido a otros alcanzarla también y que todos han crecido en lo personal y lo profesional. De esto se deduce la importancia de determinar el tipo de liderazgo ejercido por el director – administrador de los Complejos Educativos y definir si su gestión favorece el avance de la institución o si en algún momento la obstaculiza.

Este trabajo pretende además ***determinar el efecto en la satisfacción del recurso humano, de la aplicación de los diferentes elementos de la Administración Educativa;*** pero estos elementos de la administración educativa no se considerarán teóricamente, sino incorporados en la práctica del administrador; es decir el estudio está orientado a determinar qué actitud del director favorece o perjudica el bienestar del recurso humano y consecuentemente incide en mejorar la calidad educativa. Se ha tomado como objeto de estudio los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán, pertenecientes todos ellos al sector oficial; porque se considera que estos poseen una organización más amplia que los centros escolares correspondientes al mismo sistema, y en una

estructura de organización más amplia es más probable definir elementos de los modelos educativos con mayor precisión que en el caso de los centros educativos muy pequeños, en los que el director es el mismo profesor.

## **2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

EFFECTO DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL RECURSO HUMANO, de los Complejos Educativos del Municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán.

## **2.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

De muchos es conocido que las instituciones educativas están inmersas en un medio a veces turbulento y agresivo que exige de ellas cada vez más, respuestas ágiles e inteligentes para poder responder a los retos que la actual situación del mundo les presenta. Uno de los desafíos más grandes para la escuela del siglo XXI es generar en medio de la hostilidad, un espacio armonioso y saludable en el que se posibilite el pleno desarrollo de las futuras generaciones y se garantice la construcción de una sociedad más justa y más humana en la que la convivencia sea posible. Este tema se escogió para determinar qué elementos del modelo administrativo favorecen la creación de este ambiente armonioso, que favorezca el bienestar del recurso humano y garantice una educación de calidad en los Complejos Educativos, del Departamento de Ahuachapán, Municipio de Ahuachapán. Es importante destacar que son muchos los aspectos que se conjugan y que convergen para alcanzar el ideal de escuela que todos anhelan. Así como en las organizaciones y empresas de cualquier índole el aspecto humano, económico y estructural define en cierta medida los resultados, en la escuela estos mismos factores son de suma importancia. Pero como las estructuras y la economía no se construyen así mismas, sino por intervención de los seres humanos se ha considerado este estudio que es importante hacer una valoración del recurso

humano como gestor del quehacer educativo, para saber qué aspectos, factores o elementos de los modelos de administración afectan el bienestar de las personas y por consiguiente la consecución de los objetivos educacionales. Medir el bienestar de los individuos es difícil, lograrlo implicaría realizar un estudio profundo de cada unidad observada; no obstante emitir algunos juicios de valor que indiquen la posible relación que existe entre la actitud con que se administra el recurso humano y el bienestar que éste alcanza es posible, para reforzar con el estudio la idea de que optimizar la gestión interna de los Complejos Educativos es una vía acertada para afrontar los embates de la competencia y eficacia educativa. Saber qué debe mejorar la administración de un Complejo educativo o de cualquier Centro Educativo, es no sólo importante, sino indispensable, para repensar la manera de gestionar los procesos educativos en aras a conseguir la anhelada calidad educativa. Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de las instituciones objeto de estudio y para toda Institución Educativa, que posean una administración similar.

## **2.4 LIMITACIONES**

En toda investigación, pese al esfuerzo realizado por el investigador, siempre se presentan obstáculos que dificultan la objetividad de la misma y la profundización pertinente en la búsqueda de soluciones.

Entre las limitaciones cabe mencionar las siguientes:

- ◆ Falta de colaboración por parte de algunos de los sujetos, involucrados en el problema objeto de investigación.
- ◆ Escasa existencia de investigaciones realizadas sobre el problema.
- ◆ Poca apertura del MINED en la recolección de datos estadísticos.
- ◆ Falta de objetividad en algunas de las personas entrevistadas.

- ◆ Escasez y limitación de tiempo de quien realiza la investigación impidió que con la información disponible se lograran hacer otro tipo de inferencias estadísticas y correlaciones entre los elementos de la muestra.

## III MARCO TEÓRICO

### 3.1. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

***<<La administración en las instituciones escolares al igual que la administración en otros campos de la actividad humana, se ocupa de la manera como un grupo de personas y de recursos materiales actúan íntegramente para lograr ciertos propósitos y evaluar su efectividad en la satisfacción de las necesidades sociales>> (Administración en las Instituciones Escolares, Augusto Romero Díaz, 1990:.***

Es decir a igual que en otro tipo de organización o empresas, en la escuela se han de hacer converger todos los recursos de tal suerte que se alcancen los objetivos de la institución de manera más eficiente y efectiva. La escuela del siglo XXI debe contar con un sistema administrativo que garantice el máximo aprovechamiento de los recursos y la obtención de mejores resultados, que en términos educativos significaría el logro de una educación de calidad.

Las formas de organización de las instituciones educativas se encuentran por su misma naturaleza en un punto de coincidencia entre los parámetros de las Ciencias de la Educación y los de la Teoría de la Organización.

***<<Aunque no fue precisamente un célebre por su visión humanitaria F.W. Taylor se introdujo en la etapa organizacional a principios del siglo XX. Se interesó en la eficacia y productividad, principalmente de las organizaciones y por esta razón llegó a ser conocido como padre de la gerencia científica>>. (Recursos Humanos en las Organizaciones, Stan Kossen, 1994: 8).***

Es importante reconocer que desde la publicación de los principios tayloristas, que constituyeron el origen de la gerencia científica, los sucesivos

desarrollos de la Teoría de la Organización han incidido notablemente en la organización de los centros educativos, aunque en distinta medida, ya que mientras la incidencia de algunos enfoques organizativos ha sido mínima, la influencia de la lógica taylorista en los centros educativos se ha podido detectar, incluso, en la segunda mitad del siglo XX, como ha puesto de manifiesto repetidamente Callahan.

Esta situación está cambiando de modo apreciable. En efecto, en los últimos treinta años se viene observando en los centros educativos una disminución de las prácticas organizacionales excesivamente rígidas y uniformes, hasta el punto de que se podría considerar que se está asistiendo al nacimiento de un nuevo tipo de centro educativo, caracterizado por una organización más flexible y diversificada, el que según Quintina Martín Moreno puede denominarse un *centro educativo versátil*; caracterizado por su transformabilidad y susceptibilidad al cambio. Según la autora **<<las causas que están dando lugar al nacimiento de este tipo de centro educativo provienen, de un doble ámbito: a) De las Ciencias de la Educación (la demanda de un nuevo tipo de centro educativo) y b) de la Teoría de la Organización>>** (la organización flexible de las empresas postindustriales).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Organización, es evidente que **<<el movimiento de las relaciones humanas, la planeación estratégica y la implementación de nuevos métodos de producción han venido aportando nuevos enfoques a la organización de las empresas; no obstante, han pervivido en muchos casos los cimientos conceptuales del sistema taylorista>>**. (Archier y Sérieyx, 1985: 24).

Ahora, abordar el tema de modelos de administración educativa es de gran envergadura porque implicaría hacer un recorrido histórico para conocer la forma concreta de organización del hecho educativo en diferentes etapas de la historia, y no es este el tema que ocupa la presente investigación; no obstante se hará sucintamente un breve recorrido por esa historia colmada de

experiencias que en mayor o menor medida han permitido la construcción de los diferentes modelos de gestión administrativa educativa.

Existen diversas lecturas del proceso de construcción de los modelos de administración escolar. La presente lectura corresponde a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación. En primer lugar, se hace referencia al *enfoque jurídico* que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo. En la época de la colonia se hizo evidente un proceso de opresión en el que la educación como era concebida fue cambiada según las conveniencias prácticas e ideológicas de los colonizadores; subvalorándose las culturas aborígenes e ignorando su rica diversidad, lo que trajo consigo variaciones en sus condiciones, su intención y sus contenidos. Hasta este momento "la escuela como una modalidad singular que cuenta con un sujeto específico, el maestro, que empieza a configurar un objeto propio de su trabajo, el niño, que establece un espacio de ejercicio de su práctica, el salón, un tiempo propio marcado por un horario y unos procedimientos para enseñar, relacionados con saberes pedagógicos" no existía, ya que la educación se reducía a rápidas instrucciones por parte de los encomenderos, a quienes, como plantea Aline Helg en *La educación en Colombia 1918-1957 una historia social, económica y política*, la ley obligaba a **<<organizar y financiar escuelas de encomienda para los indígenas, allí debían instruirlos en el español, la religión y algunas habilidades manuales>>**. La escuela como tal comenzó a abrirse paso como heredera de la tarea de endoculturación a partir del momento en que el Estado tiene presencia y aparece cumpliendo funciones en la educación y desplazando instituciones que habían tenido el monopolio más o menos absoluto de la enseñanza.

Luego se hace referencia al *enfoque tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de

consolidación de la Revolución Industrial; <<***La Escuela Clásica de la Administración, cuyos representantes principales fueron Frederick W. Taylor (Administración Científica) y Henri Fayol (Enfoque Anatómico), constituye un modelo de administración utilizado ampliamente por las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo pasado. Este enfoque apunta a la mejora de los métodos de trabajo e intenta, con la propuesta de principios técnico - organizativos crear una ciencia de la administración***>>.

(<http://www.managementweb.com.ar/> Una Propuesta de Principios Teóricos de la Administración, Gelmar Garcia Vidal, Fermín Munilla González. Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín. 2002)

En tercer lugar aparece el *enfoque conductista* de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta; Para el conductismo, el modelo de la mente se comporta como una "caja negra" donde el conocimiento se percibe a través de la conducta, como manifestación externa de los procesos mentales internos, aunque éstos últimos se manifiestan desconocidos. Desde el punto de vista de la aplicación de estas teorías en el diseño instruccional, fueron los trabajos desarrollados por B. F Skinner para la búsqueda de medidas de efectividad en la enseñanza el que primero lideró el movimiento de los objetivos conductistas (Skinner, 1958 Skinner, 1968, Tyler, 1975). De esta forma, el aprendizaje basado en este paradigma sugiere medir la efectividad en términos de resultados, es decir, del comportamiento final, por lo que ésta está condicionada por el estímulo inmediato ante un resultado del alumno, con objeto de proporcionar una realimentación o refuerzo a cada una de las acciones del mismo. Al mismo tiempo, se desarrollan modelos de diseño de la instrucción basados en el conductismo a partir de la taxonomía formulada por (Bloom 1956) y los trabajos posteriores de (Gagné, 1985) y también de M. D. Merrill (Merrill, 1980, Merrill, 1987, Merrill, 1994). Esta manera de cómo se concibe el proceso educativo incide en la manera como se organiza y administra la escuela.

Más adelante surgió el *enfoque desarrollista*, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; este nuevo enfoque define la necesidad de desarrollar líderes educativos, solucionadores de problemas, con capacidad de tener reflexión innovadora de los procesos educativos. Su fuerte es el pensamiento progresista. El currículum es entendido como una experiencia, pero con una implicación sustantivamente social. El docente se perfila como un creador, un transformador de la realidad, en fin, como un negociador. En ese momento histórico y dado la complejidad de la sociedad, que sufre crisis y transformaciones profundas, se plantea a la administración educativa el reto de replantear la formación del docente para que este pueda responder satisfactoriamente.

Finalmente surgió el *enfoque sociológico* de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana. Este enfoque enfatiza en la idea que el proceso educativo o de enseñanza aprendizaje, debe contener la mayor cantidad de elementos de la vida cotidiana, es decir reproducir y ensayar toda suerte de eventos sociales de la actividad cognitiva, afectivo volitivo y práctica en que puedan estar inmiscuidos los alumnos, profesores, directivos, familiares y vecinos y así cumplir con el principio martiano, y por demás sociológico, de que **<<la educación ha de preparar al hombre para la vida>>**, entendida en todas las esferas en que éste se mueve y vive.

En la actualidad la administración de la educación se ve influenciada por los conceptos de dirección estratégica; concebida la estratégica de una organización como **<<los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio>>**. (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2). Definir en al ámbito educativo la estrategia a seguir por parte de la dirección es de gran

relevancia; el director necesita desarrollar estrategias que lo guíen para saber cómo dirigir su institución hacia el logro de los objetivos que persigue. En este sentido la función del director consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- ***Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. Se trata de infundir en la organización o institución un sentido de finalidad.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2). Esto el director lo plantea explícitamente en la misión y visión que construye con toda la comunidad educativa y que se convierte en el punto de llegada y de partida del quehacer en la escuela.
- ***Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2). La formulación de los objetivos de la institución es de gran trascendencia para el centro educativo, marcar la ruta que se seguirá para convertir la visión en misión; es decir para que el ideal institucional se convierta en una realidad perceptible es necesario lograr ciertos objetivos institucionales que sean alcanzables y evaluables.
- ***Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2). La estrategia se define como “los como” llevar a cabo los objetivos y la misión; a diferencia de los objetivos y la misión que han de plantearse a largo plazo y permanecer sin cambio durante varios años, la estrategia evoluciona continuamente, en parte como respuesta a un entorno externo que está constantemente cambiando, en parte por el esfuerzo que hace la dirección de la institución por crear nuevas oportunidades y en parte por las ideas que surgen entre todo el equipo docente; expresión de su creatividad y dinamismo. Si una organización o empresa no puede ser estática, menos puede serlo una institución educativa.

- ***Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2) Consiste en ver qué falta para que todo funcione adecuadamente, según se ha previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados; esta es sobre todo una tarea directiva que implica muchos asuntos internos, tales como: promover una organización capaz de producir resultados; destinar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades cruciales para el éxito de lo planeado; motivar a las personas para que persigan sus objetivos y los objetivos de la institución con energía y entusiasmo; vincular la estructura de recompensa a los resultados planteados; crear un entorno laboral o clima organizacional que propicie la implementación exitosa de la estrategia; en síntesis ejercer internamente un liderazgo efectivo que sea capaz de impulsar el desarrollo y mejoramiento de la institución.
- ***Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 2). Ninguna de las cuatro tareas anteriores se realizan en un momento; siempre surgen situaciones y circunstancias que exigen la revisión y la readecuación. ***“La misión, los objetivos, y la estrategia, nunca son suficientes, la evaluación de resultados, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de los ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de dirección estratégica”.*** (Dirección y Administración Estratégicas, Thompson. Strickland, 1996: 12). De ahí la importancia que tiene que el director, evalúe procesos y sugiera cambios al docente para mejorar los resultados educacionales.

### 3.2 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración según opinión de varios autores es esencialmente teórica; pero como disciplina aplicada es fundamentalmente práctica, técnica, dinámica y compleja. Esta práctica administrativa, influye en los procesos sociales y recibe influencia de ellos y su eficacia depende en cierta medida de la evolución de los elementos que la componen. Los elementos que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano, el estructural y el económico. El objeto de la administración como teoría es estudiar estos elementos que la integran y como arte y técnica, la forma de coordinarlos para obtener el máximo beneficio y los mejores resultados. Por consiguiente la administración educativa, no es estática sino evolutiva, se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Dichas condiciones posibilitan o impiden que la administración alcance satisfactoriamente sus objetivos.

De los factores ya mencionados el ***“primero y más importante es el factor humano, porque toda la administración esta llevada a cabo por hombres y sin este elemento ninguna forma de administración es concebible”*** (Administración, Dirección y Supervisión de las Escuelas, Luis Arturo Lemus, 1982: 28).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización y más para las organizaciones cuya finalidad es brindar un servicio, como lo es el caso de la educación; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará con paso gigantesco hacia la implementación de la calidad en los centros educativos; en caso contrario, se detendrá. De aquí, que toda institución debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a su actividad, como lo son: sus conocimientos, experiencias,

motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El segundo elemento es el *<<factor estructural, porque toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido>>*. (Administración, Dirección y Supervisión de las Escuelas, Luis Arturo Lemus, 1982: 28).

No menos importante es el tercer elemento que es *<<el factor económico, entendiéndose por tal, los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo>>* (Administración, Dirección y Supervisión de las Escuelas, Luis Arturo Lemus, 1982: 28).

La buena o mala administración en cierto sentido dependerá del grado de coordinación, convergencia y eficacia de estos tres elementos y por consiguiente el logro de los objetivos de la institución educativa y el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece. Como ya se ha afirmado, los tres son importantes, no obstante este trabajo se dará mayor relevancia al elemento humano, considerado este como el mayor y mejor capital con el que cuenta la institución educativa para el logro de su visión y misión.

En este sentido es interesante preguntarse: ¿Quiénes constituyen el elemento humano en la empresa educativa? ¿Cuáles son sus principales funciones? ¿De qué depende su adecuado desempeño? ¿Puede la administración incidir en dicho desempeño?

### **3.3. LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO**

La razón de existir de la Administración de Personal se vuelve importante en el Siglo XXI se manifiesta por la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan, corrigen desvíos en el quehacer diario de la empresa o de la institución y que además se deberá de tener

en cuenta su preparación y capacitación en las áreas que más se necesitan. El ser humano es moldeable, acepta el cambio, pero ha de estar vigilante del nivel de calidad personal y profesional que está alcanzando de tal suerte que alcance plena satisfacción por el logro de sus objetivos.

En el actual ambiente competitivo de las empresas y la empresa educativa no es ajena a esta realidad, el éxito depende más de la eficaz administración personal y/o de los recursos humanos. Estructura, tecnología, recursos financieros y materiales, capacidades humanas, posibilidades, etc., requieren ser administrados con inteligencia. En consecuencia, puede afirmarse que las personas son el un factor dinámico de las organizaciones -sean privadas o públicas, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas, puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica, transforma y dirige cualquier organización. Debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad del líder y en capacidad que este posee de favorecer el desarrollo y bienestar del recurso humano con todo lo que esto supone e implica. Cualquiera que sea el área empresarial, el administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad.

Brevemente se definirán a continuación las características del liderazgo efectivo y las implicaciones que tienen en el bienestar del personal.

### **3.4. LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

*El término liderazgo ha sido descrito por Catt y Miller <<como la habilidad de influir en las actividades de otras personas, a través del proceso de*

**comunicación para la obtención de una meta>>** (*Recursos Humanos en las Organizaciones, Stan Kossen, 1994: 215*).

El término hace referencia a dos aspectos de suma importancia influir y comunicación. Es líder quien es capaz de “ser figura” es decir incidir en la conducta del otro, pero no para beneplácito propio, sino para lograr una meta, y luego esto lo hará si además ha logrado desarrollar la capacidad de “comunicar”; el liderazgo requiere, el dirigir a otros y para ello necesita comunicación. Quien es capaz de comunicarse puede con seguridad llegar a ser un buen líder. Liderazgo y gerencia no significan lo mismo, **<<el liderazgo tiene directamente que ver con personas y su comportamiento y es solo un aspecto de la gerencia. La gerencia es un concepto más amplio, incluye actividades de liderazgo, pero puede relacionarse con funciones no conductuales, que no afecten de forma directa a otros, a fin de cuentas, la gerencia es un proceso de organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de otras personas>>**. (*Recursos Humanos en las Organizaciones, Stan Kossen, 1994. 216*).

Cabe destacar que el liderazgo es un elemento constitutivo de la administración y la manera de ejercerlo define en cierta forma del modelo de administración; dicho de otra manera, el modo como el administrador o gerente ejerza su liderazgo definirá en cierta medida el modelo de administración de determinada organización y por consiguiente incidirá en el bienestar del recurso humano de la organización o empresa.

Existen infinidad de conceptos de liderazgo y definición de líderes; se presenta a continuación un bosquejo de las características del líder.

**3.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.** Stogdill argumentó que los rasgos psicológicos, cada uno por separado, tienen poca importancia para prever el comportamiento de los líderes, pero combinados entre sí muestran cualidades

bastante claras del liderazgo. El identificó los grupos de rasgos psicológicos de la siguiente manera:

- De acuerdo a su capacidad, relacionado esto con la inteligencia, capacidad de crear cosas nuevas; facilidad verbal y capacidad de emitir juicios.
- De acuerdo a sus realizaciones, referido a los académicos, experiencia adquirida y tareas realizadas.
- De acuerdo a la responsabilidad, relacionado en cuanto a lo fiable que es una persona, su iniciativa, capacidad de superar dificultades.
- De acuerdo a la participación relacionada con la adaptabilidad, el buen humor, la sociabilidad.
- De acuerdo al estatus social. Su posición socioeconómica y popularidad.

La lista muestra que, en realidad, el liderazgo es una combinación de atributos personales específicos que se manifiestan en determinadas situaciones. Y el propio Stogdill escribe:

**<<Fuertes evidencias indican que son necesarias diferentes habilidades y rasgos de liderazgo según sean las situaciones específicas. Los comportamientos y los rasgos que permiten al jefe de una banda de criminales obtener y mantener el control sobre su gente no son los mismos que logran que un líder religioso conquiste y mantenga a un grupo grande de fieles. Con todo, hay algunas cualidades generales como el valor, la firmeza y la convicción, que parecen caracterizar a ambos tipos de líderes>>. (Teorías e Investigación de Liderazgo, Rallph M. Stogdill 1957: 85)**

En estos últimos años ha surgido una considerable proliferación de la investigación y comprensión de la dinámica organizativa, en cuya construcción el liderazgo constituye uno de los factores más importantes. Para el gestor, el liderazgo significa orientar las tareas por las que se consiguen las metas y los objetivos de la organización. Dado que el líder produce un significativo impacto

sobre las actitudes, el comportamiento y la ejecución de sus colegas y subordinados, el liderazgo ha sido el principal punto de atención y estudio de los científicos del comportamiento.

Llegados a este punto, es importante señalar la diferencia entre liderazgo y gestión administrativa. Esencialmente, el liderazgo es un concepto más amplio: implica trabajar con y a través de personas para llegar a resultados que son necesariamente metas institucionales u organizativas.

Un proyecto de investigación académica, realizado por Pedler, Burgoyne y Boydell, descubrió las características de los buenos gestores, distribuidas en tres categorías:

### **3.4.1.1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS E INFORMACIÓN QUE LOS GESTORES DEBEN TENER O PUEDEN NECESITAR PARA TOMAR DECISIONES Y PASAR A LA ACCIÓN**

**3.4.1.1.1 Control de los hechos básicos:** Los buenos gestores saben todo lo que acontece en sus organizaciones. Controlan los hechos básicos, como son las metas y los planes (a largo y a corto plazo), conocen sus productos, quién es quién en la organización, la comunicación la relación existente entre los distintos departamentos, el trabajo de cada uno de lo que se espera de ellos. Aunque no tengan todas estas informaciones a mano, saben dónde obtenerlas cuando las necesitan.

**3.4.1.1.2. Conocimiento profesional relevante:** Esta cualidad incluye conocimiento técnico (es decir, la tecnología de la producción) y técnicas de comercialización, conocimientos de ingeniería, de la legislación básica, de las fuentes de financiación y de las teorías y los principios básicos de la gestión administrativa (esto es, planificación, organización y control).

### **3.4.1.2. TÉCNICAS Y ATRIBUTOS ESPECIALES QUE AFECTAN DIRECTAMENTE AL COMPORTAMIENTO Y A LA EJECUCIÓN.**

**3.4.1.2.1. Sensibilidad permanente para los acontecimientos:** Esta sensibilidad permite al buen gestor mantenerse en sintonía con lo que acontece a su alrededor. Se mantiene abierto a la información más patente (como los hechos y los números) y a la más sutil (como los sentimientos de los demás). Los gestores dotados de esta sensibilidad reaccionan de una manera apropiada ante las situaciones, ajustándose a las necesidades.

**3.4.1.2.2. Inclinación activa, en el sentido de responder propositivamente a los acontecimientos:** Los gestores eficaces tienen metas que alcanzar, en vez de reaccionar simplemente a las exigencias del momento. Planifican cuidadosamente y con antelación, pero también saben cómo responder a las emergencias; y al hacerlo siempre tienen en cuenta las metas y los objetivos a largo plazo. Los gestores menos eficaces responden a las presiones de un modo relativamente menos sensato. Esta capacidad incluye también cualidades como acompañar un trabajo desde el comienzo hasta el final, tener dedicación, reconocer su misión y asumir la responsabilidad de las cosas que suceden, en lugar de echar las culpas a otros.

**3.4.1.2.3. Habilidad analítica para solucionar los problemas, tomar decisiones y elaborar juicios:** Los gestores ponen mucho interés en el proceso de la toma de decisiones, Necesitan, por tanto, desarrollar su habilidad para hacer juicios, incluso su capacidad de afrontar la incertidumbre. Necesitan también, al decidir su orientación, encontrar un punto de equilibrio entre los sentimientos subjetivos y la lógica objetiva.

**3.4.1.2.4. Habilidad y Experiencia Social:** Los gestores deben tener experiencia en las relaciones interpersonales, a fin de comunicar, delegar, negociar, resolver conflictos, convencer, vender, utilizar y responder a la autoridad y al poder.

### 3.4.1.3 CUALIDADES PERSONALES

**3.4.1.3.1. Elasticidad Emocional:** El estrés emocional aparece fácilmente al dedicarse a la gestión, porque los gestores trabajan en situaciones que implican autoridad, liderazgo, poder, conflictos interpersonales, plazos fijos para las reuniones..., y todo ello con un cierto grado de incertidumbre y ambigüedad. Los gestores eficaces necesitan elasticidad para seguir adelante.

**3.4.1.3.2. Agilidad mental y creatividad:** La agilidad mental comprende la capacidad de entender rápidamente los problemas, pensar en diversas cosas a la vez, cambiar de una situación a otra en muy poco tiempo, tener una visión panorámica del conjunto (en vez de andar vagando trabajosamente por cada uno de sus componentes) y "pensar a partir de los hechos que se vayan presentando". Debido a la naturaleza dinámica de su trabajo, los gestores eficaces deben estar dotados de estas habilidades.

**3.4.1.3.3. Equilibrio entre los hábitos de aprendizaje y las habilidades:** Los gestores eficaces aprenden de un modo independiente. Se responsabilizan de la exactitud de lo que aprenden, en lugar de depender pasivamente de un especialista o de una autoridad. Logran pensar de una manera abstracta y también de un modo concreto. Saben relacionar las ideas concretas con las abstractas, y viceversa; y lo hacen con mucha rapidez. Esta habilidad, que hay quien la llama "mente de helicóptero", les permite construir teorías y desarrollar sus propias ideas prácticas.

**3.4.1.3.4. Autoconciencia:** El modo como los gestores encaran su propio papel influye en sus valores, sentimientos, puntos fuertes y débiles y toda una serie de factores personales. Por consiguiente, es preciso ayudarles a ser conscientes de sus habilidades y del papel que desempeñan en la determinación del comportamiento del liderazgo.

### **3.5 ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Podría afirmarse que el bienestar en las personas genera bienestar en su entorno y calidad en el trabajo que realiza, brindando así productos y servicios de calidad. Es posible agregar, incluso, que dichos productos y servicios para ser realmente de calidad deben contribuir al desarrollo del bienestar personal de quien lo produce y de sus usuarios.

Se hace interesante saber ¿Qué se entiende por bienestar personal? ¿Cuáles son los atributos de las personas con bienestar? ¿Cuáles son actitudes, actividades, modos de ser u obrar que más propician bienestar y que más lo generan?

Hablar de bienestar personal, desde la óptica humanista y la vocación humana implica, en primer lugar, referirse al hombre y a la mujer como seres en proceso, como un proyecto de sí mismos, cuya realización es objeto de una opción personal, libre y responsable. Creaturas en constante búsqueda y descubrimiento, capaces de llegar a ser todo cuanto se proponen, obteniendo así la máxima satisfacción consigo mismos; logrando desarrollar al máximos sus capacidades y potencialidades; identificando los rasgos y dinamismos propios.

Sin embargo es importante destacar que el bienestar de las personas está también determinado por otros factores que son externos y que de alguna manera inciden en su desarrollo y armonía. Estos factores son múltiples y variados. Entre los más relevantes cabe destacar: el clima organizacional, la posibilidad que se tenga de proyección social en el entorno local; la estructura de la organización, el estilo de autoridad, las relaciones interpersonales que implican comunicación y motivación.

*<<El bienestar personal puede ser definido como la respuesta a las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de las otras personas como de las propias, siendo las tangibles todas aquellas expectativas concretas, por ejemplo: tiempo, durabilidad, seguridad, garantía, finanzas, función, etc. Las intangibles se pueden definir como deseos emocionales, como son: actitudes, compromiso, atención, lealtad, credibilidad, comportamiento, etc.>>. (Calidad Personal. Moller Claus, 2004:38)*

Siguiendo la idea del autor podría decirse que la satisfacción personal está determinada por una condición interna al individuo y otra externa. Se analizará en primera instancia la condición interna.

**3.5.1 LIBERAR EL POTENCIAL DEL PERSONAL.** Muchas veces los males crónicos de las organizaciones están directamente relacionados con la misma manera de pensar de la organización, con su manera cotidiana de actuar. Hoy en día superar las ideas que impiden facultar al factor humano de la organización es como romper la barrera del sonido en la primera parte del siglo XX. Esto es así porque muchas veces se tiende a considerar a las personas como un obstáculo, un problema o una interrupción que como una ventaja. Se pasa por alto que muchas veces las limitantes en las organización; los ambientes mediocres están sustentados en los sistemas, en los procedimientos de la organización, dicho sea en otras palabras, ambientes que favorecen culturas de pobre rendimiento. Hay muchos que en cargos de autoridad en las empresas prefieren mantener al personal bajo control y no liberar el inmenso potencial que tienen porque temen perder su posición. Hasta allá llega el asunto a veces.

Se enmascaran en el hecho que el personal no funciona y que ellos son los culpables de que las cosas en la empresa estén como estén, actitud por demás facilista, puesto que siempre será más fácil responsabilizar a otros de las propias

omisiones y conductas erróneas que asumirlas. Quienes trabajan en organizaciones realmente productivas, notarán que estas empresas son saludables y generan ambientes propicios para la liberación del enorme potencial individual y colectivo de su personal, tratan a su personal como el recurso más valioso de la organización, y no como herramientas u objetos a los cuales se les puede “exprimir” para lograr más utilidades. Obrar así con el personal, verlos sólo como medios para obtener de ellos dinero, se hace evidente, pues a simple vista es fácil notar la manipulación, La falsa adulación. Al personal hay que capacitarlo, directivos y empleados en general pero estas actividades deben ser conducentes a liberar el enorme potencial de todas las personas que trabajan en la organización, convirtiendo el camino en una aventura y desafíos apasionantes, actividades que se orienten a enfocar los esfuerzos en el mañana, a enfrentar el temor al fracaso y lograr nuevos propósitos.

Muchas empresas y personas deben dar saltos encomiables en sus actividades laborales, en su manera de obrar y de pensar para lograr cambios significativos en la vida personal particular e institucional, de lo contrario, se seguirán repitiendo los mismos errores, los mismos inconvenientes. Hay que dejar de trabajar en los síntomas y concentrarse en las causas para lograr cambios sustanciales.

**3.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO SATISFECHO.** Una persona con un buen grado de autoestima, bien alimentada, auto realizada o en proceso de autorrealización, es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adaptado para realizarse en la vida, puede decirse que es una persona con bienestar.

Bienestar personal es sinónimo de estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.

A continuación se señalarán algunas de las características para diferenciar a una persona que posee bienestar:

- **Autoestima positiva.** Una persona que posee una autoestima positiva cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesta a defenderlos aún cuando encuentre fuertes oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente segura como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocada. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros les parece mal lo que ha hecho. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que ocurrió en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro. Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica; da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente. Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena. Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

*<<La autoestima incluye necesidades como el deseo de confianza, competencia, logros, independencia y libertad. El respeto a los demás incluye necesidades como el deseo de reconocimiento, aceptación, estatus, reputación y apreciación. El mejor tipo de autoestima se basa en el respeto "merecido" de los demás>> (Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa; Bernard L. Rosenbau; 1997: 23).*

*<<Este principio establece que la gente se motiva para trabajar aún nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. Es la urgencia humana fundamental de gozar de respeto y dignidad. Es un asunto que tiene que tomar en cuenta las empresas; y por consiguiente las instituciones educativas, su descuido produce invariablemente comportamiento defensivo e improductivo por parte del empleado>>* (Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa; Bernard L. Rosenbau; 1997: 34); y lógicamente una influencia negativa en la formación de las futuras generaciones.

- **Auto motivación.** Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo el capital humano en busca de resultados. En esta breve afirmación inicial se han utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado sensiblemente en los últimos cien años. Satisfechas ahora, casi siempre, las necesidades básicas del ser humano, los trabajadores de grandes y medianas empresas u organizaciones se mueven en busca del afecto, reconocimiento, autorrealización, autonomía y aún poder; tanto más, cuanto mayor sea su cualificación. En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; aunque es vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos.

Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo. Al consultar en un diccionario la palabra motivación se lee: “Disponer del ánimo de alguien

para que proceda de un determinado modo”; se trata de un verbo transitivo. Puede que las circunstancias familiares-sociales, e incluso algún buen profesor, motiven a aprender, y puede además ser que cada persona encuentre estímulo en la superación de obstáculos. De modo que, en la práctica, se ha de considerar el verbo también un poco reflexivo: motivarse. De hecho, se considera más efectiva la auto motivación que aquella motivación procedente del jefe, cuando tanto se nota que está intentando motivar.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su auto motivación.

Uno de los medios para ejercerla es la administración estratégica de la trayectoria profesional. George Odiorne, profesor de administración investigador y experimentador consultor ha hecho recomendaciones específicas al respecto. He aquí alguna de ellas:

- **<<Fíjese una meta personal y no la pierda de vista.**
- ***Complemente sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas. Siempre se ha dicho que hacer algo es ya un comienzo.***
- ***Aprenda cada año la realización de una nueva y desafiante tarea.***
- ***Haga diferente su trabajo. Establezca objetivos de mejora de su puesto.***
- ***Desarrolle un área de pericia. Haga pleno uso de sus fortalezas o convierta en fortalezas una de sus debilidades.***
- ***Dese retroalimentación y prémiese. El establecimiento de metas verificables le ofrecerá una norma sobre la cual medir su empeño>>.***

(Administración, una perspectiva global; autores: Harold Koontz y Heinz Weihrich; 12° Edición 2003: 498).

- **Autocontrol.** El autocontrol emocional es la capacidad que permite a los individuos controlar sus emociones y no que estas los controlen a ellos, otorgándole la posibilidad de elegir lo que quiere sentir en cada momento de su vida. Cada persona es autora y creadora de su propia vida y de sus pequeñas y grandes elecciones dependerá su presente y futuro, a pesar de los acontecimientos externos. Esos acontecimientos no son los que manejan la vida de las personas, sino tienen que ser las personas, como sujetos activos quienes manejen su vida dependiendo de la interpretación que hacen de dichos acontecimientos. “Somos lo que pensamos”, dicta un refrán; quien aprende a controlar sus pensamientos también aprenderá a controlar sus emociones.

El sentimiento, se puede definir como una reacción física a un pensamiento. Sin cerebro sería imposible sentir, con algunas lesiones en el cerebro no se siente ni el dolor físico. Todas las sensaciones llegan precedidas por un pensamiento y sin la función del cerebro no se pueden experimentar sensaciones. Si se controlan los pensamientos, y las sensaciones y sentimientos vienen de los pensamientos, entonces ya se es capaz de tener un autocontrol emocional. Toda persona tiene derecho a hacer, pensar y sentir lo que quiera siempre y cuando no perjudiquen a nadie

Hay muchas ideas irracionales o pensamientos distorsionados en la sociedad que impiden el autocontrol emocional y logran que la vida no sea plena. Los sentimientos no son simples emociones que suceden, sino que son reacciones que cada quien elige tener.

Algunas de esas ideas irracionales o pensamientos distorsionados, son:

- Falta de autovaloración.
- Falta de aceptación del cuerpo
- Inseguridad

- Dependencia psicológica
- Vivir en pasado o futuro
- Necesidad de aprobación
- Perfeccionismo
- Culpabilidad
- Preocupación
- Depresión
- Sensación de poseer mala suerte
- Prejuicios
- Ira

*<<En la tarea de administrar la visión clara de un propósito común incita al compromiso. Además cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce auto dirección y autocontrol se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo una vez abrazado el compromiso es preciso reforzar los valores mediante premios e incentivo>>. (Administración, una perspectiva global; autores: Harold Koontz y Heinz Weihrich; 12° Edición 2003: 340).*

- **Estabilidad emocional.** El equilibrio y estabilidad emocional de las personas está determinada por el nivel de inteligencia emocional que cada uno haya alcanzado. Entendida la inteligencia emocional como el conjunto de capacidades que permite a los individuos resolver problemas relacionados con las emociones. Con las propia emociones (inteligencia intrapersonal) y con las emociones de los demás de los demás (inteligencia interpersonal). Daniel Goleman dice que **<<tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente>>** (*La Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman; 2000: 39) otra manera de entenderlo es que el pensamiento es un proceso con muchas caras.

Para mantener la estabilidad emocional es necesario:

- **Desarrollar la capacidad de percibir las propias emociones.**

Conocer y controlar las emociones es imprescindible para poder llevar una vida satisfactoria. Sin sentir emociones es imposible tomar decisiones, como demuestran las investigaciones realizadas por Antonio Damasio. Para conocer y controlar las emociones hay que primero reconocerlas, es decir, darse cuenta de lo que se está sintiendo. Toda la inteligencia emocional se basa en la capacidad de reconocer los propios sentimientos, y esto no es tarea fácil. La percepción de las propias emociones implica saber prestarle atención al propio estado interno. Pero normalmente se está más acostumbrado a practicar como no sentir, que a sentir.

Se gasta mucha energía tratando de distanciarse de las emociones intentando no sentirlas, no pensar en ellas, no experimentarlas, unas veces porque son desagradables o difíciles y otras porque no encajan con la idea de lo que la persona suponen debería sentir. El segundo paso es aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras. Cuando la persona advierte que siente algo y además lo identifica, lo puede expresar. Hablar de las propias emociones ayuda a actuar sobre ellas, a controlarlas. Expresar emociones es el segundo paso para aprender a actuar sobre ellas.

- **Evaluar la intensidad de las propias emociones.**

El tercer paso es aprender a evaluar su intensidad. Si sólo se notan las emociones cuando son muy intensas se está a su merced. Controlar las emociones siempre es más fácil cuanto menos intensas sean, por lo tanto se trata de aprender a **prestar atención a los primeros indicios de una emoción**, sin esperar a que se desborde.

- **Controlar las emociones.** Una vez que se aprende a detectar los sentimientos se puede aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad. Pero no es capaz de controlarlos, sino que los sentimientos le dominan y arrastran.

Todas las personas en algún momento se han dejado llevar por la ira, o la tristeza, o la alegría. Pero no todos se dejan arrastrar por sus emociones con la misma frecuencia.

Controlar los propios sentimientos implica, una vez que se han detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que se está sintiendo no es igual a emitir juicios de valor sobre si esos sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables.

Reflexionar sobre las propias emociones requiere dar tres pasos, determinar la causa, determinar las alternativas y, por último, actuar.

- **Personalidad creativa.** Existen una serie de estudios en los que se compara a individuos creativos, seleccionados a la vista de sus logros y entre los que hay arquitectos, científicos y escritores, con sus colegas menos creativos. La diferencia entre los altamente creativos y los relativamente no creativos no reside en la inteligencia tal como ésta se mide en los test de inteligencia. *<<Es como generar ideas nuevas e innovación, como traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo>>.* (Administración del Personal; James A.F. Stoner Freeman Gilbert. 1996: 467). *<<Las personas tienen diferente capacidad para crear. Las personas creativas también suelen ser más flexibles que las no poco creativas>>* (Administración del Personal; James A.F. Stoner Freeman Gilbert. 1996: 467).

El individuo creativo puede, no obstante, diferenciarse de los demás en cuanto a los rasgos de su personalidad. Hay desde luego, muchas excepciones, pero en general se ha comprobado que el individuo creativo tiende a ser introvertido, necesita largos periodos de soledad y parece tener poco tiempo para lo que él llama trivialidades de la vida cotidiana y de las relaciones sociales. Los individuos creativos tienden a ser enormemente intuitivos y a estar más interesados por el significado abstracto del mundo exterior que por su percepción sensitiva. A menudo, los individuos creativos parecen también estar relativamente liberados de prejuicios y convencionalismos, y no les interesa particularmente lo que sus semejantes piensen de ellos. Tienen poco respeto por las tradiciones establecidas y por la autoridad, en lo referente a su campo de actividad, prefiriendo fiarse de sus propios juicios. Los varones creativos obtienen a menudo resultados altos en los test de "feminidad", lo cual indica que tienen una mayor sensibilidad y son más conscientes de sí mismos y más abiertos a la emoción y a la intuición que el hombre medio de la cultura occidental. Una característica importante de la mente creativa es la preferencia por la complejidad. Entre individuos de personalidad creativa pueden distinguirse, a grandes rasgos, dos grupos distintos: el artístico y el científico. Las características fundamentales son las mismas en ambos, pero, en general, el artista es más dado a expresar su inconformidad tanto en su vida como en su trabajo, que el científico. No existe mucha relación entre creatividad y cociente intelectual (CI); es perfectamente posible ser altamente creativo y tener una inteligencia normal, o poseer una gran inteligencia y carecer de capacidad creativa.

¿Qué suelen tener en común las personas creativas?

- Confianza en sí mismo.
- Valor.
- Fineza de percepción.

- Capacidad intuitiva.
  - Imaginación.
  - Capacidad crítica.
  - Curiosidad intelectual.
  - Características afectivas de sentirse querido y protegido.
  - Soltura y libertad.
  - Entusiasmo.
  - Profundidad.
  - Tenacidad.
- **Satisfacción personal.** La satisfacción en los individuos está determinada por diversos factores, unos endógenos y otros exógenos. Se detalla a continuación algunos de esos factores que determinan lo que podría llamarse bienestar o satisfacción personal.

## SATISFACCIÓN PERSONAL REFERIDA A LA PERSONA

### *DIMENSIONES:*

### *A TRAVÉS DE:*

#### **BIENESTAR EMOCIONAL**

- Seguridad, felicidad, autoestima
- Feedback positivo
- Ausencia de estrés
- Experiencias de éxito
- Estabilidad, ambientes predecibles
- Auto concepto positivo

#### **RELACIONES INTERPERSONALES**

- Intimidad
- Afecto
- Interacciones sociales: familia, amistades...

#### **BIENESTAR MATERIAL**

- Apoyos
- Tener posesiones
- Ambiente seguro
- Seguridad financiera

#### **DESARROLLO PERSONAL**

- Tener acceso a educación
- Habilidades funcionales
- Actividades útiles
- Tecnología aumentativa

#### **BIENESTAR FÍSICO**

- Cuidado de la salud
- Ocio
- Máxima movilidad
- Nutrición adecuada

#### **AUTODETERMINACIÓN**

- Elecciones
- Control del ambiente
- Desarrollo de metas personales
- Autonomía

#### **INCLUSIÓN SOCIAL**

- Roles y aceptación de estilos de vida
- Normalización e integración

#### **DERECHOS**

- Privacidad
- Ausencia de barreras
- Responsabilidades y derechos cívicos
- Protección jurídica

## **SATISFACCIÓN PERSONAL DESDE LA ORGANIZACIÓN:**

### *DIMENSIONES:*

### *A TRAVÉS DE:*

#### **BIENESTAR EMOCIONAL**

- Estructuración mas allá de lo visual: cuidando la motivación y adecuando el ritmo de vida a cada persona

#### **RELACIONES INTERPERSONALES**

- Profesionales de referencia
- Adecuación de los agrupamientos

#### **BIENESTAR MATERIAL**

- Espacios, tiempos y pertenencias personales
- Favoreciendo la sensación de "pertenencia al entorno"

#### **DESARROLLO PERSONAL**

- Organización adaptado a las personas
- Contextos y situaciones que se anticipen y prevengan problemas de conducta

#### **BIENESTAR FÍSICO**

- Implicación de las familias
- Adecuadas condiciones físicas del entorno
- Espacios que favorezcan la movilidad

#### **AUTODETERMINACIÓN**

- Programas de salud
- Entornos claros, comprensibles, que promuevan la autonomía, que aporten seguridad...

#### **INCLUSIÓN SOCIAL DERECHOS**

- Centros abiertos a la comunidad
- Coherencia y coordinación profesional
- Programas que faciliten el acceso al ocio, atención médica, vivienda, etc.

### 3.6. DEFINICIONES DE UNA ESCUELA INTELIGENTE

- La preocupación y el estudio de los problemas relacionados con la realidad escolar han sido incesantes en los últimos veinte años. Otro tanto se puede decir de las propuestas y planes formulados, tendientes a reformar el sistema educativo. No obstante los logros han sido siempre particulares y la escuela, salvo excepciones, sigue respondiendo al modelo tradicional. El profesor David Perkins se pregunta por las causas del fracaso al tratar de llevar a cabo una transformación general del sistema, el Perkins señala que ha llegado el momento de preguntarse acerca de **<<qué queremos enseñar a nuestros alumnos y, una vez hallada la respuesta, abocarase a la implementación de los correspondientes procedimientos metodológicos>>**. (*La escuela inteligente*. Adaptado de Perkins, David. Barcelona: Gedisa, 1995: 127).

Su proposición, simple y clara, tiene como meta el cumplimiento de tres objetivos básicos: retención, interpretación y aplicación de lo aprendido.

Ahora es importante preguntarse ¿Qué es la escuela inteligente? puede ser definida como una escuela lista a cambios en donde maestros, padres, directiva, fundadores, docentes, en fin toda la comunidad escolar busca una mejora educativa, social y tecnológica en todo momento. Es una escuela dinámica, que promueve procesos participativos, con una visión humanista, con objetivos concretos, con una burocracia limitada y realmente útil. Que aprecia su identidad y la identidad de lo que la rodea. Está compuesta de educadores que disfrutan haciendo su trabajo y se plantea desafíos para ser mejor.

Es el lugar en el que se otorgan conocimientos para enfrentar la vida y enseñar a pensar, a razonar y que promueve la a solidaridad y la convivencia armónica entre los niños.

Es una escuela capaz de formar individuos flexibles, con posibilidad de adaptarse a diferentes situaciones y ambientes. Hábil para promover y desarrollar el trabajo colectivo y crítico, en constante renovación según la realidad sociocultural. Abierta a los cambios y a la diversidad, que promueva la libertad responsable.

Una escuela inteligente es aquella que logra que sus alumnos piensen por sí mismos y los capacite para tener criterio propio y para elegir, que no es otra cosa que ser libres.

### 3.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA INTELIGENTE

- ***Estar informada:*** los directores, los docentes y los alumnos saben mucho sobre el pensamiento y el aprendizaje humanos y sobre el funcionamiento óptimo de la estructura y la cooperación escolar.
- ***Ser dinámica:*** no necesita sólo información sino un espíritu enérgico y vigoroso. Las medidas que se toman tienen por objeto generar energía positiva en la estructura escolar, en la dirección y en el trato dispensado a maestros y alumnos. Es decir el clima organizacional es el adecuado.
- ***Ser reflexiva:*** es un lugar de reflexión en la doble connotación del término: atención y cuidado. En primer lugar, quienes la integran son sensibles a las necesidades del otro y lo tratan con deferencia y respeto. En segundo lugar, **<<la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento>>**. (*La escuela inteligente*. Adaptado de Perkins, David. Barcelona: Gedisa, 1995: 140).



	<p>el bienestar del recurso humano</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Y1 Autoestima</li><li>Y2 Satisfacción personal</li><li>Y3 Automotivación</li><li>Y4 Relaciones interpersonales gratificantes</li><li>Y5 Autocontrol</li><li>Y6 Estabilidad emocional</li><li>Y7 Cooperación</li><li>Y8 Creatividad</li></ul>
--	---

#### 4.3. DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE CADA VARIABLE

**4.3.1 Organización:** Disposición y coordinación adecuada de los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros) a fin de alcanzar objetivos comunes. Se organiza mediante normas o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos.

**4.3.2 Liderazgo:** Es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir e influenciar a los demás.

**4.3.3 Descentralización:** Consiste en el traspaso del poder y toma de decisión hacia núcleos periféricos de una organización. Supone transferir el poder de un gobierno central a autoridades no jerárquicamente subordinadas.

**4.3.4 Comunicación:** Es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

**4.3.5 Motivación:** En psicología y filosofía indica las causas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

**4.3.6 Manejo de grupos:** Se refiere a la habilidad que tiene el líder de implementar una serie de estrategias, procedimientos y metodologías para que determinado grupo humano logre alcanzar sus metas propuestas. Un líder con esta cualidad logrará:

- la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por las diferentes personas de la organización;
- que las responsabilidades sean compartidas por los miembros,
- que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y
- que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

**4.3.7 Gestión de proyectos:** Es la capacidad de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Un **proyecto** es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un

servicio también único. Esta temporalidad y unicidad, diferencian a los proyectos de las operaciones, que son trabajos funcionales en curso permanente o semipermanente, y que crean el mismo producto o servicio una y otra vez. La gestión de estos dos sistemas es a menudo muy diferente, por lo que requieren habilidades técnicas y filosofías diferentes.

**4.3.8 Control de calidad educativa:** La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para interpretar las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto (en el ámbito educativo perfil de egreso) y proporcionar asistencia al departamento de fabricación (área pedagógica), para que la producción (transformación del educando) alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

**4.3.9 Evaluación de procesos:** Medio que permite observar y describir con mayor precisión los aspectos cuantitativos y cualitativos de la estructura, el proceso y el producto de la educación. Su finalidad es facilitar una predicción y un control lo más exacto posible del proceso educativo.

**4.3.10 Manejo eficiente de fondos:** Habilidad que posee el administrador de administrar adecuadamente los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización.

**4.3.11 Clima organizacional:** Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o

indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

**4.3.12 Autoestima:** Es la opinión emocional profunda que los individuos tienen de sí mismos, y que sobrepasa en sus causas la racionalización y la lógica de dicho individuo. Es una fuerza interna que impulsa a la persona a desarrollarse, a poner en práctica sus capacidades de manera que se vaya orientando hacia un equilibrio personal. Es la forma en que las personas se sienten con respecto a sí mismas y como se valoran, la autoestima se basa en los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que tenemos a lo largo de nuestra vida.

**4.3.13 Satisfacción personal:** En su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

**4.3.14 Auto motivación:** Se define como la causante del comportamiento o lo que induce a la acción o una presión interna del hombre o una necesidad o impulso interior o una deseo mantenido como firme esperanza en la creencia de que será realizado.

**4.3.15 Relaciones interpersonales gratificantes:** Capacidad de relacionarse con mayor facilidad, con capacidad para expresar lo que piensan, sienten o necesitan; los demás se sienten a gusto con ellos, resuelven adecuadamente sus conflictos interpersonales y, en definitiva, disfrutan de una mayor calidad de vida.

**4.3.16 Autocontrol:** Es la capacidad que le permite al ser humano controlar sus emociones y no que éstas le controlen a él, otorgándole la posibilidad de elegir lo que quiere sentir en cada momento de su vida. Capacidad consciente de regular nuestros impulsos de manera voluntaria, a fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

**4.3.17 Estabilidad emocional:** Implica una *integración de la personalidad*, es decir, haber integrado instintos, impulsos, tendencias, necesidades, emociones, sentimientos, vivencias y acciones con pensamiento y voluntad, que permite a la persona *reaccionar* ante los distintos estímulos en *una forma estable y autónoma* determinada no por impulsos primitivos (Ello), sino por los elementos rectores de su personalidad bien integrados.

**4.3.18 Cooperación:** “Acción simultánea de dos o más agentes que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto”. En sentido más amplio se llama cooperación a "la ayuda, auxilio o socorro que se presta para el logro de alguna cosa" (Tomado de la Enciclopedia Universal).

**4.3.19 Creatividad:** “es la capacidad que tienen las personas de generar ideas nuevas y buscar la forma de como traducir una idea nueva en una actitud nueva, empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo”.

#### **4.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Una vez definida la hipótesis de **investigación** y sus respectivas variables e indicadores, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las **variables** involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implicó tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento de medición, que en esta investigación fue una entrevista. Esta fue elaborada y revisada cuidadosamente.
- Luego se procedió a la aplicación de la entrevista en forma estratificada; se crearon dos estratos:
  - Directores
  - Docentes, personal administrativo y de servicio.

Se establecieron estos estratos con la finalidad de obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio. La entrevista para el estrato director incluye 37 variables de las cuales 17 corresponden a generalidades, tanto de la institución como de la persona entrevistadas y 20 corresponden a los indicadores de las variables que son objeto de la institución. La entrevista de docentes consta de las mismas 17 variables de generalidades y 21 que corresponden a los indicadores de las variables que son objeto de la investigación.

Finalmente se codificaron los datos de las mediciones obtenidas para ser correctamente analizadas y procesados en SPSS.

#### **4.5. PROCEDIMIENTOS**

**4.5.1** Selección del tema de investigación considerando relevancia, factibilidad y proyección social.

**4.5.2** Planteamiento del problema, desarrollar las preguntas de la investigación, justificándola y analizando su viabilidad.

**4.5.3** Elaboración del marco teórico comprendida en dos etapas. Primero la revisión de la literatura correspondiente, para detectar, obtener y consultar la bibliografía que puede ser útil para los propósitos del estudio y luego poder extraer de ella la información que es relevante para el problema de investigación. En segunda instancia se procedió a la elaboración del marco teórico, tratando de

establecer un hilo conductor y una perspectiva de acuerdo a la intencionalidad de la investigación.

**4.5.4.** Definición del método de investigación, partiendo del planteamiento del problema, elaboración de hipótesis, detectando sus variables y definiéndolas y operacionalizándolas; definiendo los respectivos indicadores. Una vez establecida la hipótesis con sus respectivas variables e indicadores se definió el instrumento de medición, se procedió a su elaboración, revisión y finalmente aplicación.

**4.5.5.** Procesamiento y análisis de la información; se elaboraron una base de datos en SPSS por estrato, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo y otro de correlaciones factoriales multivariado, utilizanso en mismo paquete estadístico. Se corrieron varias pruebas con el fin de llegar a los resultados.

**4.5.6.** Después de analizar los resultados se procedió a realizar conclusiones.

**4.5.7.** Finalmente se elaboro y organizo el informe de la investigación

#### **4.6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

El estudio se llevó a cabo en los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán distribuidos de la siguiente manera:

<i>No</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>No DOCENTES</i>	<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO</i>	<i>P. DE SERVICIO</i>
1	ANTONIO J ALFARO	43	6	2
2	CANTÓN LAS POZAS	14	3	2
3	BARRA DE SANTIAGO	15	2	1
4	COLONIA NUEVA	16	1	0
5	GARITA PALMERA	9	2	1
6	PABLO SORIANO URQUILLA	23	4	3
7	CATÓLICO SAN FRANCISCO	26	4	5
8	DOCTOR ARTURO ROMERO	45	7	2
9	GENERAL FABIO MORAN	31	6	1
10	GUAYMANGO	16	5	1
		238	40	16

Constituyéndose un universo de 294. La selección de la muestra fue bietápica; en primer lugar se eligió a lazar 4 Complejos Educativos, quedando distribuidas de la siguiente manera:

<i>No</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>No DOCENTES</i>	<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO</i>	<i>P. DE SERVICIO</i>
1	CANTÓN LAS POZAS	14	3	2
2	CATÓLICO SAN FRANCISCO	26	4	5
3	GENERAL FABIO MORAN	31	6	1
4	GUAYMANGO	16	5	1
		87	18	9

Ya elegidos los 4 Complejos Educativos que constituirían la muestra se aplico la siguiente fórmula

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + (\sigma^2 p q)}$$

$\sigma$  = nivel de confianza .95 (z = 1.96)

N = universo de la población 114

p = probabilidad de que ocurra 0.5

q = probabilidad de que no ocurra 0.5

e = error

n = tamaño de la muestra

$$n = \frac{(3.84) (114) (.5) (.5)}{(0.05)^2 (114 - 1) + ((3.84) (.5) (.5))}$$

$$n = \frac{(3.84) (28.5)}{(0.28) + (0.96)}$$

$$n = 109$$

---


$$1.24$$

$$n = \underline{88.25}$$

Luego se realizó una distribución proporcional de la muestra entre los cuatro Complejos Educativos, definiéndose de la siguiente manera:

<i>No</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>TOTAL DE PERSONAL</i>	<i>% DE LA MUESTRA</i>	<i>N° OBSERVACIONES</i>
1	CANTÓN LAS POZAS	19	17%	15
2	CATÓLICO SAN FRANCISCO	35	31%	27
3	GENERAL FABIO MORAN	38	33%	29
4	GUAYMANGO	22	19%	17
		114	100%	88

#### **4.7. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Para recolectar datos se acudió en primera instancia a la Oficina Departamental de Educación a la Unidad de Estadística, recopilando información valiosa con respecto a los Complejos Educativos del Departamento.

Luego se visitaron los cuatro Complejos Educativos que forman parte de la muestra y se aplicó el instrumento a 88 personas. El llenado de la boleta fue personalizado.

#### **4.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

La boletas fueron codificadas para luego ser procesadas el SPSS y crear una base de datos que permitiera realizar el análisis estadístico descriptivo y un análisis factorial multivariado.

#### **4.9. MÉTODO DE ANÁLISIS**

Para examinar los datos recolectados del estudio se realizó un análisis descriptivo de la información y un análisis multivariado por el método de Componentes principales. Todos los cálculos se realizan los servicios que brinda el paquete estadístico SPSS para Windows versión 13.0. Los datos que se utilizaron provienen de las 88 entrevistas que se realizaron; organizadas en dos estratos uno conformado por docentes, personal administrativo y de servicio y el otro correspondiente a los directores. El método de análisis por componentes principales permite la estructuración de un conjunto de datos obtenidos de una población, cuya distribución no necesita ser conocida. Se trata de una técnica matemática que no requiere de un modelo estadístico para explicar la estructura probabilística de errores; sin embargo, si puede suponerse que la de la muestra tiene distribución multi-normal; podrá estudiarse la significación estadística y será posible utilizar la muestra para comprobar la hipótesis y conocer la población original, con cierto grado de confiabilidad. Los objetivos más importantes de todo análisis por componentes principales son:

- Generar nuevas variables que puedan expresar la información contenida
- Disminuir la dimensionalidad del problema que se está estudiando para futuros análisis.
- Eliminar variables originales que aportan poca o ninguna información.
- Ordenar las observaciones dentro de grupos de acuerdo a características comunes deseables en el análisis.

#### **4.10. MODELO Y VARIABLE DE BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO DE LOS COMPLEJOS EDUCATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.**

El bienestar del recurso humano de los complejos educativos de Ahuachapán, se mide a través de las actitudes que definen la condición de bienestar del recurso humano; susceptible a medirse a través de su nivel de autoestima, su grado de auto motivación, su satisfacción personal, su capacidad de autocontrol, su estabilidad

emocional, su creatividad, su capacidad de establecer relaciones interpersonales gratificantes. Se puede expresar como:

$$Y_{ij} = f(A, B, C, D, E, F, G, H, L, M, N, O)$$

Donde:

$Y_{ij}$  = Bienestar de recurso humano de los Complejos Educativos de Ahuachapán

A = Organización

B= Liderazgo

C= Descentralización

D = Comunicación

E = Motivación

F = Manejo de grupos

G = Gestión de proyectos

H = Control de calidad educativa

L = Evaluación de procesos

M = Manejo eficiente de fondos

N = Clima organizacional

O = Apertura a la comunidad local

El bienestar del recurso humano (variable dependiente Y) varía de acuerdo a la organización del complejo educativo (A), al liderazgo que ejerce el director (B), al nivel de descentralización (C) a la comunicación (D), motivación (E) y manejo de Grupos (F) que tenga el director; así como a su capacidad para la gestión de proyectos (G), el control de calidad educativa que realice (H), la evaluación de los procesos (L), el manejo eficiente de fondos (M), el clima organizacional (N) y la apertura a la comunidad local (O).

#### 4.10. VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS

<b>DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO</b>		<b>DIRECTORES</b>	
<i>VARIABLES DE X</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>VARIABLES DE X</i>	<i>PREGUNTAS</i>
Organización	Pregunta 7 (b)	Organización	Pregunta 7 (b)
Liderazgo	Pregunta 8 (b)	Liderazgo	Pregunta 8 (a)
Descentralización	Pregunta 9 (b)	Descentralización	Pregunta 9 (b)
Comunicación	Pregunta 10 (a)	Comunicación	Pregunta 10 (a)
Motivación	Pregunta 11 (a)	Motivación	Pregunta 11 (a)
Trabajo en equipos	Pregunta 12 (b)	Trabajo en equipos	Pregunta 12 (b)
Gestión de proyectos	Pregunta 13a (b) y 13b (a)	Gestión de proyectos	Pregunta 13a (b) y 13b (a)
Control de calidad	Pregunta 14 (b)	Control de calidad	Pregunta 14 (b)
Evaluación de procesos	Pregunta 15 (a)	Evaluación de procesos	Pregunta 15 (a)
Apertura a la comunidad local	Pregunta 16 (b)	Apertura a la comunidad local	Pregunta 19 (a)
Manejo adecuado de fondos	Pregunta 17 (b)	Manejo adecuado de fondos	Pregunta 17 (b)
Clima organizacional	Pregunta 18a (b)	Clima organizacional	Pregunta 18a (b)
<i>VARIABLES DE Y</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>VARIABLES DE Y</i>	<i>PREGUNTAS</i>
Autoestima	Pregunta 18b (b)	Autoestima	Pregunta 18b (b)
Satisfacción personal	Pregunta 19 y 20 (b)	Satisfacción personal	Pregunta 20 (a)
Auto motivación	Pregunta 21 (b)	Auto motivación	Pregunta 21 (b)
Relaciones interpersonales gratificantes	Pregunta 22 (b)	Relaciones interpersonales gratificantes	Pregunta 22 (b)
Autocontrol	Pregunta 23 (b)	Autocontrol	Pregunta 23 (b)
Estabilidad emocional	Pregunta 24 (b)	Estabilidad emocional	Pregunta 24 (b)
Cooperación	Pregunta 25 (b)	Cooperación	Pregunta 25 (b)
Creatividad	Pregunta 26 (b)	Creatividad	Pregunta 26 (b)

## V RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA DE RESULTADOS

#### 5.1.1. ESTRATO DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

**Tabla N° 1**  
**Generalidades Municipio**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	San Lorenzo	14	16.7	16.7	16.7
	Guaymango	16	19.0	19.0	35.7
	Concepción de Ataco	26	31.0	31.0	66.7
	Ahuachapán	28	33.3	33.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 2**

#### Generalidades tipo de administración

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez		1	1.2	1.2	1.2
	CDE	58	69.0	69.0	70.2
	CECE	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 3**  
**Generalidades área de ubicación**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes válidos
Validez	Rural	41	48.8	51.3	51.3
	Urbana	39	46.4	48.8	100.0
	Total	80	95.2	100.0	
Extraviados	Sistemas	4	4.8		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 4**  
**Generalidades - Cargo que ocupa el Entrevistado**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Secretario	13	15.5	16.7	17.9
	Contador	1	1.2	1.3	19.2
	Ordenanza	3	3.6	3.8	23.1
	Auxiliar	15	17.9	19.2	42.3
	Bibliotecario	4	4.8	5.1	47.4
	Docente	40	47.6	51.3	98.7
	No respondió	2	2.4	1.3	100.0
	Total	78	92.9	100.0	
Extraviados	Sistemas	6	7.1		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

Tabla N° 5

## Generalidades - Género del entrevistado

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	M	42	50.0	51.9	51.9
	F	39	46.4	48.1	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

Tabla N° 6

## Generalidades - Nivel académico del entrevistado

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Maestro de primaria urbana	1	1.2	1.2	1.2
	Maestro de primaria rural	2	2.4	2.4	3.6
	Profesorado incompleto	1	1.2	1.2	4.8
	Profesorado completo	41	48.8	48.8	53.6
	Licenciatura incompleta	6	7.1	7.1	60.7
	Licenciatura completa	16	19.0	19.0	79.8
	Otros: _____	17	20.2	20.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 7** (Resumen pregunta N° 7)

**¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su institución?**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P7(a)	Organización: Proyecto educativo.	76	14.7%	95.0%
	Organización: Proyecto curricular del centro.	67	13.0%	83.8%
	Organización: Plan de mejoras.	76	14.7%	95.0%
	Organización: Planificación por áreas.	69	13.4%	86.3%
	Organización: Reglamento de disciplina.	67	13.0%	83.8%
	Organización: Proyectos complementarios.	67	13.0%	83.8%
	Organización: Manual de funciones.	58	11.2%	72.5%
	Organización: Otros proyectos.	21	4.1%	26.3%
	Organización: No marco otros	15	2.9%	18.8%
Total		516	100.0%	645.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

(Fuente: Entrevista directa)

La tabla indica un alto porcentaje de existencia de las herramientas de organización en las instituciones, basada en los resultados se puede afirmar que el grado de organización de los Complejos Educativos es muy bueno.

**Tabla N° 8** (Resumen Pregunta N° 8)

**¿Cuáles de las siguientes características considera usted que posee su director?**

**Liderazgo del director**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P8(a)	Liderazgo: Promueve el cambio.	67	11.7%	79.8%
	Liderazgo: promueve la creatividad.	56	9.8%	66.7%
	Liderazgo: Crea oportunidades.	57	9.9%	67.9%
	Liderazgo: Está en permanente actualización.	50	8.7%	59.5%
	Liderazgo: Busca mejorar resultados.	61	10.6%	72.6%
	Liderazgo: Es carismático.	51	8.9%	60.7%
	Liderazgo: Construye: excelentes relaciones.	53	9.2%	63.1%
	Liderazgo: Sabe delegar.	60	10.5%	71.4%
	Liderazgo: Incentiva.	59	10.3%	70.2%
	Liderazgo: Administra adecuadamente el tiempo.	59	10.3%	70.2%
Total		573	100.0%	682.1%

a Dichotomy group tabulated at value 1

Según los resultados de la tabla y la apreciación que hacen los entrevistados en relación a diez de las características que posee un líder excelente afirman que los directores de los Complejos Educativos poseen el 68.28% de características de liderazgo, lo que lo constituye en buen líder. No obstante el 32.72% no posee dichas características de liderazgo.

**Tabla N° 9** (Pregunta N° 9)

**¿Cuándo su director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o a la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?**

La pregunta mide descentralización en la toma de decisiones, el análisis de multirespuesta está contenido en la siguiente tabla.

### Descentralización

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P9(a)	Tendencia de la descentralización.	41	16.7%	48.8%
	Tendencia a la centralización.	16	6.5%	19.0%
Total		245	100.0%	291.7%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Las opciones de respuesta A, C y F expresan una tendencia de administración descentralizada, los entrevistados dieron a estas opciones una ponderación alta como lo muestra la tabla, lo que indica que en los Complejos Educativos existe una clara tendencia a la descentralización administrativa; no obstante hay un 31% sin mostrar claridad en la tenencia. (Ver Anexo 1, Tabla C)

(Pregunta N° 10a y 10b)

La pregunta N° 10 era abierta, **¿cuáles son según su parecer las características del buen comunicador?** Los entrevistados podían escribir tres características de buen comunicador; para el análisis se creó una codificación de las actitudes que más dijeron los entrevistados, tal como lo muestra la tabla; aparecen tres tablas dado a que los entrevistados tenían tres oportunidades de respuesta; la actitud de buen comunicador en la que la mayoría coincidió fue “saber escuchar”. Según lo muestran las tablas que corresponde a la aplicación de características de buen comunicador por parte del director una cantidad considerable de las características mencionadas por los entrevistados son aplicadas por los directores.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc. Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor. La comunicación interpersonal constituye para el estudio un área importante, dada la influencia que esta tiene en el clima organizacional de los centros escolares. En el análisis de correlaciones se confirmará la correlación que existe entre la comunicación y el clima organizacional.

**Tabla N° 10** (Pregunta N° 11)**¿Con qué actitudes o medios lo motiva su director?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No respondió.	14	16.7	17.3	17.3
	Otros.	15	17.9	18.5	35.8
	Valorar su trabajo.	18	21.4	22.2	58.0
	Atender a sus necesidades.	6	7.1	7.4	65.4
	Salarios a tiempo.	2	2.4	2.5	67.9
	Generar oportunidades.	3	3.6	3.7	71.6
	Saber escuchar.	1	1.2	1.2	72.8
	Pedir opinión.	4	4.8	4.9	77.8
	Respetar las decisiones tomadas.	4	4.8	4.9	82.7
	Brindar confianza.	14	16.7	17.3	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

Los resultados de la tabla a la pregunta N° 11 indican que lo que más motiva al recurso humano es que se le brinde confianza, se valore su trabajo y se atiendan sus necesidades. No obstante los porcentajes otorgados a cada una de esas actitudes son bajos, lo que indica que no existen estrategias de motivación claramente definidas en el modelo administrativo de los Complejos Educativos de Ahuachapán.

**Tabla N° 11** (Pregunta N° 12)

**¿Qué ocurre cuando en su institución se delegan responsabilidades a los miembros del personal y se les pone a trabajar en grupos?**

**Capacidad de trabajo en equipo**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P12(a)	Capacidad de trabajo en equipo alta	31	25.6%	38.3%
	Capacidad de trabajo en equipo baja	6	5.0%	7.4%
	Sin definición de tendencia	2	1.7%	2.5%
Total		121	100.0%	149.4%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

La anterior pregunta presentaba, cuatro opciones de respuesta, aplicando la opción multirespuesta se trató de definir si existe o no capacidad de trabajo en equipo en los Complejos Educativos, solo el 25.6% muestra una capacidad alta de trabajo en equipo, y un 5% puede definirse baja; el resto de casos queda sin una clara definición dada la multiplicidad de respuestas. (Ver anexos 1, tabla G).

Esto está indicando que en los Complejos Educativos, aún no se ha logrado pasar de un trabajo individual a uno de equipo.

**Tabla N° 12** (Pregunta N° 13a)**¿Cuántos proyectos de mejora se ha logrado realizar en su institución?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No respondió	6	7.1	7.4	7.4
	Ninguno	3	3.6	3.7	11.1
	1 ó 2	28	33.3	34.6	45.7
	3 ó 4	23	27.4	28.4	74.1
	5 o más	13	15.5	16.0	90.1
	5	8	9.5	9.9	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 13** (Pregunta 13b)**¿Cuáles?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No respondió.	18	21.4	23.7	23.7
	Otros.	2	2.4	2.6	26.3
	Laboratorios de Ciencias o Computación.	2	2.4	2.6	28.9
	Procesamiento de basura.	4	4.8	5.3	34.2
	Capacitación pedagógica.	1	1.2	1.3	35.5
	Mejoras al sistema eléctrico.	2	2.4	2.6	38.2
	Infraestructura.	44	52.4	57.9	96.1
	Huertos escolares.	3	3.6	3.9	100.0
	Total	76	90.5	100.0	
Extraviados	Sistemas	8	9.5		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

La tabla anterior indica que el 76.2% de los directores a logrado gestionar y llevar a cabo al menos un proyecto de mejora en su institución; pero sólo el 15.5% ha logrado realizar cinco o más proyectos. Los datos de la tabla 13b indican que la

mayoría de los proyectos realizados son de infraestructura 52.4% y solo el 1.2% se ha gestionado para capacitación o desarrollo pedagógico; lo cual indica que para los administradores de los Complejos Educativos, la prioridad es la infraestructura, pero poco le apuestan a la formación y actualización pedagógica, lo que los aleja del modelo de escuelas inteligentes.

**Tabla N° 14** (Pregunta N° 14)

**¿Con qué frecuencia le supervisa su tarea el director?**

	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Validos	Porcentajes Acumulados
Validez	4	4.8	4.8	4.8
Cada mes	47	56.0	56.0	60.7
Cada tres meses	24	28.6	28.6	89.3
Dos veces al año	2	2.4	2.4	91.
Una vez al año	3	3.6	3.6	95.2
La escasez de tiempo y las múltiples tareas le impiden realizar	4	4.8	4.8	100.0
Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

El 56% que respondió que mensualmente se les supervisa su tarea esta y el 28.6% que dice que cada tres meses, está indicando que en los Complejos Educativos existe control de la calidad educativa mediante la supervisión de las tareas. El estudio no logró ahondar en que tipo se supervisión es la que realiza el director, si es sólo verificación de documentación o está orientada a mejorar el desempeño docente.

**Tabla N° 15** (Pregunta N° 16)**¿Qué medios utiliza su institución para proyectarse a la comunidad local?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		Porcentajes		
Multirespuesta_P16(a)	Proyección a la Comunidad: Campañas de Limpieza.	13	8.2%	17.1%
	Proyección a la Comunidad: Deporte.	9	5.7%	11.8%
	Proyección a la Comunidad: Banda Escolar.	20	12.7%	26.3%
	Proyección a la Comunidad: Escuela de Padres y madres.	50	31.6%	65.8%
	Proyección a la Comunidad: Protección Ambiental.	10	6.3%	13.2%
	Otros.	48	30.4%	63.2%
	No Muestra Proyección a la Comunidad Local	8	5.1%	10.5%
Total		158	100.0%	207.9%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, no existe en los Complejos Educativos claridad en la manera cómo van a proyectarse a la comunidad local y cuál es su aporte de proyección social. En la opción “otros”, se enmarcaron actividades que tienen algo de proyección, pero que no pueden ser definidas como tales y en este apartado está incluido el 30.4% de los resultados.

**Tabla N° 16** (Pregunta N° 17)

**¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su institución?**

**Manejo de fondos**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P17(a)	Manejo de Fondos CRA	43	39.1%	58.9%
	Manejo de fondos inversión en equipo y mobiliario	36	32.7%	49.3%
	Manejo de fondos remodelación no construcción	31	28.2%	42.5%
Total		110	100.0%	150.7%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

La tabla indica que más del 50% de los Complejos Educativos que son objeto de estudio no reciben los tres componentes del presupuesto asignado a ellos, lo cual muestra que en dichos centros educativos el manejo de los fondos es regular con tendencia deficiente dado que el Ministerio de Educación entrega los bonos a las instituciones que cumplen con los requisitos establecidos y rinden cuentas de manera efectiva y pertinente.

**Tabla N° 17** (Pregunta N° 18 a)

**¿Cuáles de las siguientes características posee el personal en su Institución?**

**Clima organizacional**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P18a(a)	Clima organizacional Responsabilidad	74	19.8%	89.2%
	Clima organizacional Espíritu de riesgo	19	5.1%	22.9%
	Clima organizacional Cordialidad	41	11.0%	49.4%
	Clima organizacional Apoyo	63	16.8%	75.9%
	Clima organizacional Respeto a las normas	60	16.0%	72.3%
	Clima organizacional Tolerancia a los errores	31	8.3%	37.3%
	Clima organización Identificación con la	44	11.8%	53.0%
	Clima organizacional Selección basada en la capacidad y desempeño	42	11.2%	50.6%
	Total	374	100.0%	450.6%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los resultados de la tabla anterior expresa que los entrevistados asignaron un 53.33% de características de buen clima organizacional a su institución; las actitudes más ponderadas fueron la responsabilidad y el apoyo; no obstante la ponderación dada a espíritu de riesgo y tolerancia a los errores fue baja.

**Tabla N° 18** (Pregunta N° 18b)**¿Cuáles de las siguientes características predominan en su personalidad?**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P18b(a)	Autoestima asertividad	32	6.7%	38.6%
	Autoestima respeto y consideración	74	15.4%	89.2%
	Autoestima fortaleza Psicológica	50	10.4%	60.2%
	Autoestima capacidad de dar y recibir afecto	69	14.4%	83.1%
	Autoestima capacidad de comunicación	62	12.9%	74.7%
	Autoestima conciencia de debilidades	63	13.1%	75.9%
	Autoestima responsabilidad frente a los errores	73	15.2%	88.0%
	Autoestima autoimagen positiva	57	11.9%	68.7%
Total		480	100.0%	578.3%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Según lo mostrado en la tabla anterior el nivel de autoestima de un porcentaje considerable de entrevistados es aceptable; el 72.28% poseen las características que definen a una persona con autoestima saludable. Pero el otro 27.72% no posee estas características de autoestima saludable; el porcentaje es alto tomando en cuenta lo importante que es la autoestima en el desempeño laboral.

**Tabla N° 19** (Pregunta N° 19)**¿Cuáles de las siguientes actividades son parte de su rutina diaria?**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentaje	
MultirespuestaP_19(a)	Satisfacción personal: Aseo	81	14.0%	96.4%
	Satisfacción personal: Arreglo adecuado	82	14.2%	97.6%
	Satisfacción personal: No adicciones	73	12.6%	86.9%
	Satisfacción personal: Adecuada Alimentación	63	10.9%	75.0%
	Satisfacción personal: Descanso	46	8.0%	54.8%
	Satisfacción personal: Actitud positiva	76	13.1%	90.5%
	Satisfacción personal: Equilibrio ante problemas	68	11.8%	81.0%
	Satisfacción personal: Atención médica	36	6.2%	42.9%
	Satisfacción personal: Deporte, capacitación, recreación	53	9.2%	63.1%
	Total	578	100.0%	688.1%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
( Fuente: Entrevista directa).

El nivel de bienestar personal mostrado por los entrevistados es del 68.8%. El aspecto que muestra ser menos atendido es el relacionado con la atención médica y el de deporte, capacitación y recreación. Esto confirma que los profesionales de la educación carecen de servicios de salud y recreación adecuados.

**Tabla N° 20** (Pregunta N° 20)**¿Cuáles de las siguientes condiciones se cumplen en su lugar de trabajo?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P20(a)	Satisfacción personal: Limpieza en el lugar	79	22.9%	94.0%
	Satisfacción personal: Iluminación	76	22.0%	90.5%
	Satisfacción personal: Control de ruido	38	11.0%	45.2%
	Satisfacción personal: Eliminación de olores indeseables.	49	14.2%	58.3%
	Satisfacción personal: Eliminación de vibraciones indeseables.	34	9.9%	40.5%
	Satisfacción personal: Ventilación apropiada	45	13.0%	53.6%
	Satisfacción personal: Médico en el puesto	11	3.2%	13.1%
	Satisfacción personal: Seguridad	13	3.8%	15.5%
	Total	345	100.0%	410.7%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

(Fuente: Entrevista directa)

51.25% de las condiciones ambientales para el logro de la satisfacción personal no son favorables. La infraestructura está en malas condiciones; y el excesivo número de alumnos en las aulas, la carencia de hábitos higiénicos adecuados y la poca ventilación propicias un ambiente desagradable. Aunado a todo esto la escases de personal de servicio enfatiza la situación.

### Pregunta N° 21

La pregunta N° 21 era una pregunta de afirmaciones en las la que se pretendía medir la actitud de auto motivación del recurso humano frente a diversas actividades y circunstancias los resultados muestran que un porcentaje considerable de los entrevistados se siente auto motivado a realizar sus funciones.

(Ver anexo 1, Tabla H)

**Tabla N° 21** (Pregunta N° 22)

### ¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P22(a)	Relaciones Interpersonales Gratificantes.	69	68.86%	83.1%
	Relaciones Interpersonales No Gratificantes	27	31.14%	32.5%
Total		265	100.0%	319.3%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

En la entrevista no se preguntó directamente si habían o no unas relaciones interpersonales gratificantes; sino que se mostraron cinco características de las relaciones interpersonales gratificantes, se codificaron las respuestas, se otorgó un porcentaje a cada una y a través del método multirespuesta se logró concluir que el 68.86% de los entrevistados consideran que las relaciones interpersonales en su centro escolar son gratificantes.

**Tabla N° 22** (Resumen de la pregunta N° 23)

**¿Cuándo hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros del personal,  
qué ocurre?**

**Autocontrol**

Esta pregunta presento siete opciones de respuesta, para definir la presencia o ausencia de autocontrol en los entrevistados; el 46% señaló las acciones que denotan un grado aceptable de autocontrol frente a las emociones. No obstante el 54% denota carencia de autocontrol. (Ver Anexo 1, Tabla J)

**Tabla N° 23** (Pregunta N° 24)

**¿Cuáles de las actitudes considera poseer?**

		Respuestas		Porcentaje de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P24(a)	Estabilidad emocional: Serenidad.	65	22.3%	77.4%
	Estabilidad emocional: Capacidad de expresión.	52	17.9%	61.9%
	Estabilidad emocional: Satisfacción con lo que es y tiene.	67	23.0%	79.8%
	Estabilidad emocional: Control de impulso.	51	17.5%	60.7%
	Estabilidad emocional: Moderación.	56	19.2%	66.7%
Total		291	100.0%	346.4%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los entrevistados admitieron poseer un 69.28% de las actitudes que manifiestan estabilidad emocional.

**Tabla N° 24** (Resumen Pregunta N° 25)

**Cuando en la Institución se presenta alguna dificultad o imprevisto en la mayoría de los casos, ¿qué ocurre?**  
**Cooperación**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P25(a)	Cooperación	72	69.9%	91.1%
	Falta de Cooperación	28	30.1%	39.2%
Total		103	100.0%	130.4%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

De los entrevistados el 69.9% coopera cuando surge alguna dificultad o imprevisto, en el centro escolar.

**Tabla N° 25** (Resumen Pregunta N° 26)

**¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?**

**Creatividad**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P26(a)	Creatividad explorar más allá de las apariencias.	66	12.5%	79.5%
	Creatividad: Observación y análisis.	65	12.3%	78.3%
	Creatividad: para resolver dificultades.	60	11.4%	72.3%
	Creatividad: Objetividad.	68	12.9%	81.9%
	Creatividad: Esfuerzo continuo.	72	13.6%	86.7%
	Creatividad: generar oportunidades.	69	13.1%	83.1%
	Creatividad: Actitud positiva.	58	11.0%	69.9%
	Creatividad: Constancia.	70	13.3%	84.3%
Total		528	100.0%	636.1%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los entrevistados señalaron 79.51% de actitudes que expresan la existencia de la creatividad en ellos.

### 5.1.2. ESTRATO DIRECTORES

**Tabla N° 26**

#### **Género**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez				
M	3	75.0	75.0	75.0
F	1	25.0	25.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

**Tabla N° 27**

#### **Cargo**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez Director	4	100.0	100.0	100.0

**Tabla N° 28**

#### **Nivel académico**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez Maestro				
Normalista	1	25.0	25.0	25.0
Licenciatura incompleta	1	25.0	25.0	50.0
Licenciatura completa	2	50.0	50.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

**Tabla N° 29** (Pregunta N° 7)

**¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su Institución?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P7(a)	Organización proyecto: Educativo.	4	14.3%	100.0%
	Organización proyecto: curricular del centro.	4	14.3%	100.0%
	Organización: Plan de mejoras.	4	14.3%	100.0%
	Organización: Planificación por áreas.	4	14.3%	100.0%
	Organización: Reglamento de disciplina.	4	14.3%	100.0%
	Organización: Proyectos complementarios.	4	14.3%	100.0%
	Organización: Manual de funciones.	4	14.3%	100.0%
Total		28	100.0%	700.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Según el parecer de los propios directores su nivel de organización podría considerarse excelente puesto que todos cuentan con el 100% de las herramientas de organización en su Institución. Sería interesante ahondar en la calidad de dichas herramientas y su aplicabilidad.

**Tabla N° 30**  
(Pregunta N° 8)

**En síntesis ¿cuáles son los objetivos que su institución persigue?**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bien definidos	3	75%	75.0	75.0
Medianamente definidos.	1	25%	25.0	100.0

(Fuente: Entrevista directa)

La pregunta planteada a los directores tenía como finalidad saber si ellos tienen claridad en los objetivos de su institución, como característica de liderazgo, de lo que ellos respondieron se puede afirmar que el 75% de los directores sí posee claridad en los de su institución.; y el 25% los tiene medianamente definidos.

**Tabla N° 31** (Pregunta N° 9)

**Cuando como director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P9(a)	Tendencia de la descentralización	3	30.0%	75.0%
	Total	10	100.0%	250.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los complejos educativos muestran una clara tendencia hacia la descentralización.

**Tabla N° 32** (Pregunta N° 10a y 10b)**¿Cuáles son según su parecer las características del buen comunicador?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Sabe escuchar	3	75.0	75.0	75.0
	Respeto criterios	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	Otros	1	25.0	25.0	25.0
	Toma en cuenta sugerencias	2	50.0	50.0	75.0
	Sabe escuchar	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez Extraviados	Es analítico Sistemas	2	50.0	100.0	100.0
	Total	4	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 33**  
**¿Las aplica en su labor?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Sí	3	75.0	75.0	75.0
	No	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	Sí	2	50.0	50.0	50.0
	No	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	Sí	1	25.0	50.0	50.0
	No	1	25.0	50.0	100.0
	Total	2	50.0	100.0	
Extraviados	Sistemas	2	50.0		
Total		4	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

No se logró establecer con claridad el nivel de aplicación de los directores de las características de buen comunicador.

**Tabla N° 34** (Pregunta N° 11)

**¿Qué considera usted que despierta mayor motivación  
en las personas con quienes trabaja?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Valorar su trabajo	3	75.0	75.0	75.0
	Atender a sus necesidades	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	Otros	1	25.0	25.0	25.0
	Atender a sus necesidades	1	25.0	25.0	50.0
	Generar oportunidades	1	25.0	25.0	75.0
	Brindar confianza	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	Otros	1	25.0	33.3	33.3
	Atender a sus necesidades	1	25.0	33.3	66.7
	Brindar confianza	1	25.0	33.3	100.0
	Total	3	75.0	100.0	
Extraviados	Sistemas	1	25.0		
Total		4	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

Los datos expresan que una de las actitudes que más motivan al personal por parte de su jefe es que se le valore su trabajo y se atiendan a sus necesidades.

**Tabla N° 35** (Pregunta N° 12)**¿Qué ocurre cuando usted delega responsabilidades al personal que usted dirige y los pone a trabajar en equipo?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes validos	Porcentajes acumulados
Validez	Todo el personal asume responsablemente la función que se delega	4	100.0	100.0	100.0
Validez	No ocurre esto	3	75.0	75.0	75.0
	El personal manifiesta satisfacción y deseos de trabajar en equipo	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

Sólo el 25% de los directores afirma que su personal manifiesta deseos y satisfacción por el trabajo en equipo; en la entrevista al estrato docentes de confirma esta afirmación.

**Tabla N° 36** (Pregunta N° 13a y 13b)**¿Cuántos proyectos de mejora se ha logrado realizar en su institución?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	3	1	25.0	25.0	25.0
	5	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Tabla N° 37** (Pregunta N° 13a y 13b)**¿Cuáles?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Otros	1	25.0	25.0	25.0
	Infraestructura	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

Los resultados muestran que el interés de los directores de los complejos educativos ha sido la mejora en la infraestructura y su capacidad de gestionar proyectos hacia este aspecto se han encaminado. Esto también fue dicho por los docentes lo que indica que es una realidad en los Complejos Educativos, los que al parecer necesitan mejorar su infraestructura, y los recursos a ellos destinados no alcanzan a atender otras necesidades de las instituciones.

**Tabla N° 38** (Pregunta N° 14)

**¿Con qué frecuencia supervisa las clases a sus docentes?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes validos	Porcentajes Acumulados
Validez	Cada mes	2	50.0	50.0	50.0
	Cada tres meses	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

Que sólo el 50% de los directores verifique el proceso educativo con regularidad revela por la escasa importancia o el poco tiempo que los directores tienen para cumplir con esta función pedagógica. Discrepan los resultados con el estrato docentes porque ellos afirman que el 56% que mensualmente y el 28.6% trimestralmente.

**Tabla N° 39** (Pregunta N° 17)**¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su Institución?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P17(a)	Manejo de fondos: CRA.	1	25.0%	33.3%
	Manejo de fondos: funcionamiento inversión en equipo y mobiliario.	3	75.0%	100.0%
	Manejo de fondos: Infraestructura.	0	0%	0%
Total		4	100.0%	133.3%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los resultados de esta preguntan muestras contradicción, los directores afirmaron que los proyectos que han alcanzado son en infraestructura y ahora la totalidad de ellos dice que no recibe el componente del presupuesto destinado para infraestructura.

**Tabla N° 40** (Pregunta N° 18a)

**¿Cuáles de las siguientes características posee el personal en su institución?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P18a (a)	Clima organizacional: Responsabilidad.	4	14.8%	100.0%
	Clima organizacional: Espíritu de riesgo.	1	3.7%	25.0%
	Clima organizacional: Cordialidad.	4	14.8%	100.0%
	Clima organizacional: Apoyo .	4	14.8%	100.0%
	Clima organizacional: Respeto a las normas.	4	14.8%	100.0%
	Clima organizacional: Tolerancia a errores.	3	11.1%	75.0%
	Clima organización: Identificación con los objetivos de la institución.	4	14.8%	100.0%
	Clima organizacional: Selección basada en la capacidad y desempeño.	3	11.1%	75.0%
Total		27	100.0%	675.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

El clima organizacional según el parecer de los directores es favorable y existe en esto una clara coincidencia con el parecer del resto del personal de las instituciones.

**Tabla N° 41** (Pregunta N° 18b)**¿Cuáles de las siguientes características posee el personal de su Institución?**

	Respuestas		Porcentajes de casos	
	N	Porcentajes		
Multirespuesta_P18b(a) )	Autoestima: Asertividad.	2	7.4%	50.0%
	Autoestima: Respeto y consideración.	4	14.8%	100.0%
	Autoestima: Fortaleza psicológica	3	11.1%	75.0%
	Autoestima: capacidad de dar y recibir afecto.	3	11.1%	75.0%
	Autoestima: capacidad de comunicación.	4	14.8%	100.0%
	Autoestima: conciencia de debilidades.	4	14.8%	100.0%
	Autoestima: responsabilidad frente a sus fallas y limitaciones.	3	11.1%	75.0%
	Autoestima: Autoimagen positiva.	4	14.8%	100.0%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100.0%</b>	<b>675.0%</b>

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Según los directores el nivel de autoestima de su personal es del 84.4%, lo cual sería un logro muy grande para los Complejos Educativos

**Tabla N° 42** (Pregunta N° 19)**¿Qué medios utilizan en su Institución para proyectarse a la comunidad local?**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez Otras actividades: que no son de proyección.	3	75.0	75.0	75.0
Otras actividades: de proyección.	1	25.0	25.0	100.0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

(Fuente: Entrevista directa)

Al igual que el estrato de docentes, los directores afirman que no existe una claridad en la manera como se proyecta la Institución a la comunidad local.

**Tabla N° 43** (Pregunta N° 20)

**¿Cómo mide usted la satisfacción de su personal?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Desconoce si su personal está o no satisfecho.	1	25.0	25.0	25.0
	Tiene alguna idea de la satisfacción de su personal.	2	50.0	50.0	75.0
	Conoce si su personal está satisfecho	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

Los directores no muestran demasiado interés por conocer el nivel de satisfacción de su personal. Solo el 25% de ellos sabe si su personal está satisfecho o no.

**Tabla N° 44** (Pregunta N° 21)

**¿Cuáles de las siguientes características predominan en su personal?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P21(a)	Auto motivación: Puntualidad.	4	13.8%	100.0%
	Auto motivación: Orden.	3	10.3%	75.0%
	Auto motivación: Creatividad.	4	13.8%	100.0%
	Auto motivación: Dinamismo.	4	13.8%	100.0%
	Auto motivación: Apertura.	3	10.3%	75.0%
	Auto motivación: Entusiasmo.	4	13.8%	100.0%
	Auto motivación: Tenacidad.	3	10.3%	75.0%
	Auto motivación: Perseverancia.	4	13.8%	100.0%
	Total	29	100.0%	725.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla N° 45** (Pregunta N° 22)**¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P22(a)	Relaciones Interpersonales Gratificantes	3	16.7%	75.0%
	Relaciones Interpersonales Gratificantes	3	16.7%	75.0%
Total		18	100.0%	450.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente Entrevista directa)

Según las opciones de respuesta contenidas en las entrevistas los directores afirman que en su institución se mantienen relaciones interpersonales gratificantes en un 75%, lo cual es positivo y probablemente de gran beneficio para el bienestar del recurso humano como más adelante lo confirmará el análisis de correlaciones.

**Tabla N° 46** (Resumen de la pregunta N° 23)  
**Autocontrol**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P23(a)	Autocontrol	2	18.2%	50.0%
	Falta autocontrol	1	9.1%	25.0%
Total		11	100.0%	275.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

El 50% de los directores afirma que en su institución el personal ejerce control adecuado sobre sus emociones, sólo el 25% lo niega, pero el otro 25% se abstiene de opinar; esto está en concordancia con lo dicho por el resto del personal.

**Tabla N° 47 (Pregunta N° 24)**  
**¿Cuáles de las actitudes siguientes posee el personal de su institución?**

		Respuestas		Porcentajes de Casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P24(a)	Estabilidad emocional: Serenidad.	4	21.1%	100.0%
	Estabilidad emocional: Capacidad de expresar emociones de acuerdo a las situaciones.	4	21.1%	100.0%
	Estabilidad emocional: Satisfacción con lo que es y tiene.	4	21.1%	100.0%
	Estabilidad emocional: Control de impulso.	4	21.1%	100.0%
	Estabilidad emocional: Moderación.	3	15.8%	75.0%
Total		19	100.0%	475.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

Los directores afirman que su personal manifiesta en 95% de estabilidad emocional, lo cual es cuestionable en contraposición con el parecer del personal podría deberse a que el director no conozca lo suficientes a su personal o a que este no se manifieste tal cual es.

**Tabla N°48**  
**Cooperación**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P25(a)	Cooperación	2	50.0%	100.0%
	Falta de cooperación	2	50.0%	100.0%
Total		4	100.0%	200.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

El 50% de los directores afirman que su personal coopera espontáneamente ante las dificultades o nuevos proyectos, el otro 50% considera lo contrario.

**Tabla N° 49** (Pregunta N° 26)

**¿Cuáles de las siguientes características posee su personal?**

		Respuestas		Porcentajes de casos
		N	Porcentajes	
Multirespuesta_P26(a)	Creatividad: Explorar más allá de las apariencias.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Observación y análisis.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Para resolver dificultades.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Objetividad.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Curiosidad intelectual.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Libertad.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Entusiasmo.	4	11.8%	100.0%
	Creatividad: Profundidad.	3	8.8%	75.0%
	Creatividad: Tenacidad.	3	8.8%	75.0%
Total		34	100.0%	850.0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.  
(Fuente: Entrevista directa)

## 5.2. ANÁLISIS DE PRUEBAS ESTADÍSTICAS

**5.2.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.** La hipótesis del estudio “**existen elementos del modelo de administración que tienen efecto significativo en el bienestar del recurso humano**”, ha sido probada mediante el análisis factorial multivariado y la matriz de correlaciones por componentes como se especifica a continuación:

	COMPONENTES		
	1	2	3
P7_Organización	.248	-.178	.502
P8_Liderazgo	.145	.597	.527
P9_Descentralización	.130	.533	.334
P12_Trabajo equipos	.495	.190	-.281
P16_Apertura comunidad local	.273	-.255	-.149
P17_Manejo de fondos	.324	-.291	.329
P18a_Clima organizacional	.687	.272	-.114
P18b_Autoestima	.613	-.296	.132
P19_Satisfacción personal	.744	-.084	.186
P20_Satisfacción personal	.621	.214	-.068
P21_Automotivación	.546	-.426	.073
P22_Relaciones interpersonales gratificantes	.589	.508	-.300
P23_Autocontrol	.708	.281	-.229
P24_Estabilidad emocional	.607	.008	.301
P25_Cooperación	.397	-.154	-.433
P26_Creatividad	.674	-.484	.026

El componente 1 muestra una clara correlación entre las variables clima organizacional, autoestima, satisfacción personal, autocontrol y estabilidad emocional, lo que indica que un adecuado clima organizacional, como elemento constitutivo de la administración favorece el bienestar de la personas porque quien posee una autoestima alta, se siente satisfecho con lo que es y realiza, es capaz de moderar sus impulsos, es indudablemente una persona que goza de bienestar.

El componente 2 también explica la correlación entre las variables X y Y de la hipótesis. En este componente se correlacionan liderazgo, descentralización y relaciones interpersonales gratificantes; es decir un administrador que ejerce adecuadamente su liderazgo conducirá a su institución por el camino del éxito y propicia el bienestar del recurso humano a su cargo, porque para el desarrollo adecuada de la inteligencia emocional es necesario desarrollar unas relaciones interpersonales saludables y esto genera bienestar. La matriz de correlaciones de Pearson que se analizará en otro aparte, refuerza y confirma la hipótesis de estudio.

**5.2.2. CORRELACION ENTRE VARIABLES:** De las 20 variables inicialmente seleccionadas fueron eliminadas comunicación, motivación, control de calidad y evaluación de procesos por considerarse que éstas estas incluidas en las otras variables.

<b>DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO</b>		<b>DIRECTORES</b>	
<i>VARIABLES DE X</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>VARIABLES DE X</i>	<i>PREGUNTAS</i>
Organización	Pregunta 7 (b)	Organización	Pregunta 7 (b)
Liderazgo	Pregunta 8 (b)	Liderazgo	Pregunta 8 (a)
Descentralización	Pregunta 9 (b)	Descentralización	Pregunta 9 (b)
Comunicación	Pregunta 10 (a)	Comunicación	Pregunta 10 (a)
Motivación	Pregunta 11 (a)	Motivación	Pregunta 11 (a)
Trabajo en equipos	Pregunta 12 (b)	Trabajo en equipos	Pregunta 12 (b)
Gestión de proyectos	Pregunta 13a (b) y 13b (a)	Gestión de proyectos	Pregunta 13a (b) y 13b (a)
Control de calidad	Pregunta 14 (b)	Control de calidad	Pregunta 14 (b)
Evaluación de procesos	Pregunta 15 (a)	Evaluación de procesos	Pregunta 15 (a)
Apertura a la comunidad local	Pregunta 16 (b)	Apertura a la comunidad local	Pregunta 19 (a)
Manejo adecuado de fondos	Pregunta 17 (b)	Manejo adecuado de fondos	Pregunta 17 (b)
Clima organizacional	Pregunta 18a (b)	Clima organizacional	Pregunta 18a (b)
<i>VARIABLES DE Y</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>VARIABLES DE Y</i>	<i>PREGUNTAS</i>
Autoestima	Pregunta 18b (b)	Autoestima	Pregunta 18b (b)
Satisfacción personal Ay B	Pregunta 19 y 20 (b)	Satisfacción personal A y B	Pregunta 20 (a)
Auto motivación	Pregunta 21 (b)	Auto motivación	Pregunta 21 (b)
Relaciones interpersonales gratificantes	Pregunta 22 (b)	Relaciones interpersonales gratificantes	Pregunta 22 (b)
Autocontrol	Pregunta 23 (b)	Autocontrol	Pregunta 23 (b)
Estabilidad emocional	Pregunta 24 (b)	Estabilidad emocional	Pregunta 24 (b)
Cooperación	Pregunta 25 (b)	Cooperación	Pregunta 25 (b)
Creatividad	Pregunta 26 (b)	Creatividad	Pregunta 26 (b)

De la tabla anterior se sacaron variables que están más correlacionadas y cuya significación estadística es mayor.

<b>Variable Correlacionadas</b>	<b>Correlación</b>	<b>Significancia</b>
P7 Organización P29 Satisfacción personal	.176	.055
P7 Organización P24 Estabilidad emocional	.434	.000
P7 Organización P19 Satisfacción personal	.207	.029
P8 Liderazgo P24 Estabilidad emocional	.194	.039
P8 Liderazgo P23 Autocontrol	.213	.025
P8 Liderazgo P24 Estabilidad emocional	.194	.039
P12 Trabajo en equipos P19 Satisfacción personal	.215	.025
P12 Trabajo en equipos P20 Satisfacción personal	.226	.019
P12 Trabajo en equipos P23 Autocontrol	.405	.000
P12 Trabajo en equipos P26 Creatividad	.184	.047
P12 Trabajo en equipos P22 Relaciones interpersonales Gratificantes	.414	.000
P16 Apertura a la comunidad local P23 Autocontrol	.232	.017
P16 Apertura a la comunidad local P26 Creatividad	.250	.011
P18a Clima organizacional P18b Autoestima	.372	.000
P18a Clima organizacional P19 Satisfacción personal	.434	.000
P18a Clima organizacional P20 Satisfacción personal	.524	.000
P18a Clima organizacional P21 Auto motivación	.249	.011
P18a Clima organizacional P22 Relaciones interpersonales	.538	.000

Gratificantes		
P18a Clima organizacional P23 Autocontrol	.468	.000
P18a Clima organizacional P24 Estabilidad emocional	.275	.006
P18a Clima organizacional P25 Cooperación	.202	.033
P18a Clima organizacional P26 Creatividad	.241	.014

(Fuente: Análisis Multivariado, Matriz de correlación)

**5.2.3 ÍNDICE DE KMO Y PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLET.** El índice de KMO (Káiser; Mayer, Olkin) indica que en el caso de los Complejos Educativos de Ahuachapán, se registra una interrelación relativamente alta entre las variables; por lo que se puede concluir que el análisis factorial es útil, debido a que no se requiere de un número de factores muy elevado.

La prueba de esfericidad de Bartlett, confirma que la matriz de correlaciones, no es una matriz de identidad por lo tanto se acepta la correlación entre las variables. Se rechaza la hipótesis nula, lo cual es indicativo de la correlación entre las variables y comprobación de la hipótesis del estudio.

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	378.806
	df	120
	Sig.	.000

**5.2.4. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.** La matriz de covarianza, permite obtener los valores propios y la variación de proporción explicada por cada uno de los componentes en el análisis factorial. En el cuadro se presenta la información sobre la variación explicada en los datos de la muestras, el primero componente explica el 27.73% de la varianza total y los cinco primeros tomados en conjunto explican el 61.99% de la varianza total. Al paquete estadístico SPSS se le pidió que seleccionara los componentes con un autovalor mayor que 1. Se eligió este valor, porque en el análisis factorial por componentes principales por defecto se extraen los factores cuyos autovalores son mayores que la unidad ( a este criterio se le denomina *regla K1*).

### Total de la varianza extraída

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.438	27.735	27.735	4.438	27.735	27.735	2.723	17.020	17.020
2	1.848	11.553	39.287	1.848	11.553	39.287	2.586	16.165	33.186
3	1.346	8.415	47.702	1.346	8.415	47.702	1.605	10.030	43.215
4	1.158	7.240	54.943	1.158	7.240	54.943	1.532	9.574	52.789
5	1.127	7.046	61.989	1.127	7.046	61.989	1.472	9.199	61.989
6	.986	6.162	68.151						
7	.900	5.627	73.778						
8	.709	4.432	78.210						
9	.647	4.044	82.254						
10	.586	3.665	85.919						
11	.530	3.311	89.230						
12	.468	2.928	92.157						
13	.404	2.523	94.681						
14	.347	2.166	96.846						
15	.309	1.932	98.779						
16	.195	1.221	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**5.2.5 MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES.** La matriz de componentes principales permite determinar la correlación entre cada variable y los componentes principales anteriormente seleccionados. Los elementos de esta matriz factorial son puntuaciones factoriales, o aporte de cada variable al componente. Las puntuaciones factoriales pueden también considerarse como los coeficientes de correlación de Pearson del factor y la variable implicada. Si el coeficiente tiene el valor de cero o muy cercano a cero, indica que esa variable no influye en el valor del componente.

La primera visión muestra que los valores autoestima, satisfacción personal, autocontrol, automotivación, estabilidad emocional, relaciones interpersonales gratificantes tienen un importante aporte en algunos componentes y bajo en otros; lo que indica que el bienestar del recurso humano varía de acuerdo a modelos o los elementos del modelo administrativo. El primer componente correlaciona significativamente clima organizacional, autoestima, satisfacción personal, autocontrol y relaciones interpersonales gratificantes. El segundo componente correlaciona liderazgo, descentralización y relaciones interpersonales gratificantes.

**Determinantes del bienestar del recurso humano**  
**Matriz de componentes principales**

	Componente				
	1	2	3	4	5
P7_Organización	.248	-.178	.502	.192	.341
P8_Liderazgo	.145	.597	.527	.107	.160
P9_Descentralización	.130	.533	.334	.325	.047
P12_TrabajoEquipos	.495	.190	-.281	.411	-.245
P16_AperturaComunidadLocal	.273	-.255	-.149	.328	.530
P17_Manejo de Fondos	.324	-.291	.329	.465	-.487
P18a_Clima Organizacional	.687	.272	-.114	-.102	-.208
P18b_Autoestima	.613	-.296	.132	-.326	-.036
P19_Satisfacción Personal	.744	-.084	.186	-.334	.035
P20_Satisfacción Personal	.621	.214	-.068	-.257	-.305
P21_Automotivación	.546	-.426	.073	.310	-.214
P22_Relaciones Interpersonales Gratificantes	.589	.508	-.300	.031	.018
P23_Autocontrol	.708	.281	-.229	.081	.217
P24_Estabilidad Emocional	.607	.008	.301	-.268	.234
P25_Cooperación	.397	-.154	-.433	.199	.342
P26_Creatividad	.674	-.484	.026	-.046	.034

**5.2.6 MATRIZ DE COMPONENTES ROTADAS.** Para interpretar más fácilmente los resultados, se utiliza la Matriz de Componentes Rotadas. Para este efecto se ha utilizado el método Varimax, que minimiza la varianza de los factores. Cada columna de la matriz factorial rotada, tiene cargas altas en algunas variables y bajas en otras lo que facilita la interpretación de los factores o componentes. Los resultados para los primeros dos componentes presentados en el cuadro confirma la tendencia observada en la matriz de componentes principales.

### Matriz de componentes rotadas

	Componentes				
	1	2	3	4	5
P7_Organización	.333	-.288	.215	.404	.308
P8_Liderazgo	.089	.104	-.095	.806	-.116
P9_Descentralización	-.113	.204	.071	.678	-.031
P12_TrabajoEquipos	-.086	.636	.381	.049	.174
P16_AperturaComunidadLocal	.083	-.022	.069	.019	.734
P17_ManejoFondos	.085	.023	.853	.099	-.081
P18a_ClimaOrganizacional	.379	.669	.119	.074	-.047
P18b_Autoestima	.722	.127	.173	-.142	.042
P19_SatisfacciónPersonal	.787	.274	.094	.052	.053
P20_SatisfaccionPersonal	.443	.590	.093	-.013	-.205
P21_Automotivacion	.303	.131	.673	-.109	.230
P22_RelacionesInterpersonalesGratificantes	.137	.782	-.101	.186	.143
P23_Autocontrol	.302	.642	-.025	.176	.389
P24_EstabilidadEmocional	.700	.133	-.025	.244	.132
P25_Cooperación	.086	.297	.015	-.187	.628
P26_Creatividad	.624	.113	.376	-.212	.320

Método de extracción. Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

(Fuente: Análisis Multivariado)

### 5.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información que la Matriz de Correlaciones y la Matriz de Componentes Rotados, permite identificar las variables que más inciden en el bienestar del recurso humano de los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán.

El principal determinante en el bienestar del recurso humano de los complejos educativos es el clima organizacional; este se correlaciona con la autoestima, satisfacción personal relacionada tanto a la situación individual de la persona, como al medio o ambiente que le rodea; la auto motivación, relaciones interpersonales gratificantes, autocontrol, estabilidad emocional, creatividad y

cooperación, es decir el clima organizacional se correlaciona con las ocho variables que determinan el bienestar personal. Este comportamiento se identifica en los Componentes Rotados y en los coeficientes de correlación y de significancia de dichas variables presentados en la tabla n°60. El apoyo, la cordialidad, la responsabilidad el respeto a las normas y la identificación con los objetivos de la institución crean un adecuado clima organizacional. No obstante uno de los aspectos que debe reforzarse en las instituciones, según el análisis descriptivo es la tolerancia a los errores y el espíritu de riesgo que sin duda alguna contribuiría a fortalecer y mejorar aún más el clima de los complejos educativos.

El segundo determinante del bienestar del recurso humano es el trabajo en equipos porque tienen una correlación significativa con las variables satisfacción personal, en el ámbito personal pregunta N°19 y en el ámbito social pregunta N°20; se correlaciona además con el autocontrol y la creatividad. Lo que indicando que en la institución el personal asume responsablemente las tareas a los pequeños equipos de trabajo es debido a que el personal posee una actitud positiva frente al trabajo, una vida equilibrada y un ambiente externo que así lo favorece.

El tercer determinante en el bienestar del recurso humano es la organización que existe en la institución, se correlaciona directamente con la satisfacción personal y con la estabilidad emocional, lo cual está indicando que una institución bien organizada provee al recurso humano un ambiente de seguridad, armonía y bienestar favoreciendo así la serenidad frente a las dificultades, la moderación ante los embates que a diario tiene que afrontar y control de los propios impulsos. Este comportamiento se identifica en los coeficientes de correlación y de significancia de dichas variables presentados en la tabla n°60.

El cuarto determinante en el bienestar del recurso humano es el liderazgo ejercido por el director, esta variable se correlaciona con la estabilidad emocional y el bienestar personal. El estudio refuerza la idea de que una persona que promueve el cambio con creatividad; crea oportunidades buscando mejorar los resultados desde una óptica de ganar ganar, que es carismático, que es capaz de construir

excelentes relaciones interpersonales; que además confía en su personal, generando en su entorno confianza y un adecuado clima laboral contribuye a su propio bienestar y al de quienes le rodean. Este comportamiento se identifica con los coeficientes de correlación y significancia mostrados en las diferentes matrices.

## VI CONCLUSIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

El investigador después de haber realizado un estudio y análisis objetivo de los elementos del modelo de administración que inciden en el bienestar del recurso humano de los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán, El Salvador ha llegado a las conclusiones siguientes:

- La mayoría de los Complejos Educativos del Departamento de Ahuachapán cuentan con herramientas de organización como: Proyecto Educativo Institucional, proyecto Curricular del Centro, Plan de Mejoras Anual, que posibilitan la realización de los objetivos educativos que se plantean; tienen claramente definida su visión y misión institucional.
- Existe una clara correlación entre el clima organizacional de las instituciones y el bienestar del recurso humano, lo que indica que entre mejor es el ambiente de los Complejos Educativos mayor es el bienestar de quienes en ellos trabajan y conviven.
- Se logró conocer la percepción que tiene el recurso humano acerca del administrador, de las 88 personas entrevistadas 40 son docentes y 48 forman parte del personal administrativo y de servicio de las instituciones.
- Los Complejos Educativos cuentan con escaso personal del servicio, lo que se considera un limitante para la realización adecuada de las tareas educativas y lo que incide en el bienestar físico, de las instituciones y por consiguiente en el bienestar del recurso humano.
- Sólo el 51% del recurso humano define a su administrador como un líder carismático, lo que indica que la mayoría, aunque posee ciertas cualidades de liderazgo, no ha logrado alcanzar las expectativas de liderazgo de su personal.
- Existe en los Complejos Educativos indicios del inicio de una administración descentralizada, no obstante aún no se ha alcanzando, los administradores

consulta a personal para conocer su parecer, no obstante 51.2% de ellos se reserva el derecho de decidir solo; aun la mayoría de las decisiones no se toman por consenso.

- No hubo claridad en cuanto a las habilidades comunicativas del administrador de los complejos educativos.
- El estudio parece confirmar que el valorar el trabajo de los subalternos sigue siendo una de las mejores formas de motivarlos.
- El personal de los Complejos Educativos muestra una definida capacidad de trabajar en equipo; el 67.9% dicen aplicar responsablemente esta nueva manera de realizar sus tareas.
- El estudio indica que en los Complejos Educativos no se ha apostado a la calidad educativa en línea de renovación pedagógica, sino que la tendencia ha sido fortalecer la infraestructura; esto podría deberse a la índole propia de dichas instituciones, las cuales son de administración pública y quienes sufren tremendo deterioro en su infraestructura. Sería importante precisar la manera de darle continuidad a las inversiones realizadas.
- Los resultados del estudio indican que los Complejos Educativos no tienen una estrategia definida de proyección a la comunidad local; la mayoría apunta hacia la realización de la escuela de padres y madres como la única manera de proyectarse a su comunidad local; lo cual va en deterioro del sentido social que la escuela a cultivar.
- No se logró profundizar lo suficiente con respecto al manejo adecuado de los fondos en los Centros Educativos, pero los resultados de la entrevista indican que solo la mitad de los complejos educativos recibe los tres componentes del presupuesto asignado a ellos, lo que imposibilita la realización de diversos planes y proyectos.
- El nivel de autoestima y bienestar personal mostrado por el personal de los complejos educativos es bueno, parecer poseer el 72% y el 68.8% de las

cualidades de un persona con autoestima saludable y bienestar personal respectivamente.

- La condiciones ambientales de los Complejos Educativos no son las más apropiadas, sólo cumplen con el 51.25% características de favorables, esto incide en el bienestar del recurso humano.

## VII BIBLIOGRAFÍA

- Abajo Merino, Rafael, *et.al.* 2001. *En\_ clave de calid@d: la dirección escolar.*, Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Secretaría General Técnica.
- Bolivar, Antonio. 2000. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* Madrid, La Muralla. 252 págs.
- Arvizu Lara, Jaime; A. Figueredo Hurtado y E. Barbosa Velasco. 1995. *Recursos humanos en las organizaciones.* 5ª ed. Stan Kossen.
- Beare, Hedley; B. J. Caldwell y R. Millikan. 1989. *Cómo conseguir centros de calidad: nuevas técnicas de dirección.* Madrid, La Muralla. 344 págs.
- Berenson, Mark; D. Levine y T. Krehbiel. 2001. *Estadística para administración.* 2ª ed. México, Pearson Prentice Hall. 615 págs.
- Cantón, Isabel, *et.al.* 2001. *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva ampliada y reflexiva.* Madrid, CCS. 333 págs.
- Chiavenato, Idalberto. 2002. *Gestión del talento humano.* México, McGraw – Hill Interamericana. 475 págs.
- D Souza, Anthony. 1996. *Éxito en el liderazgo.* 2ª ed. Colombia, Sal Terrae. 290 págs.

- D Souza, Anthony. 1997. *El liderazgo efectivo*. 3ª ed. Colombia, Sal Terrae. 215 págs.
- D Souza, Anthony. 1998. *Descubre tu liderazgo*. Colombia, Sal Terrae. 215 págs.
- Decenzo, David; S. Robbins. 2001. *Administración de recursos humanos*. México, Limusa. 568 págs.
- Delgado, Manuel Lorenzo. 1999. *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid, La Muralla. 127 págs.
- Dessler, Gary. 1997. *Administración de personal*. 6ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 715 págs.
- Hellriegel, Don; y J. Slocum. 1998. *Administración*. 7ª ed. México, Internacional Thomson Editores. 864 págs.
- Ilanes, Pablo. 2000. *El sistema empresa: una visión integral de la administración*. 6ª ed. Chile, Mc Graw Hill. 343 págs.
- Entrena, María Socorro; F. Díaz. 1998. *Psicopedagogía de la educación social*. Madrid, CCS. 136 págs.
- Fremont, Kast. 1988. *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª ed. México, McGraw – Hill Interamericana. 754 págs.

- Heinz, Weirich; K. Harold.1999. *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México, Mc Graw Hill. 794 págs.
- Hernández Sampieri, Roberto; C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio. 2001. *Metodología de la investigación*. 2ª ed. México, Mc Graw Hill. 705 págs.
- Kotter, John P. 1999. *La verdadera labor de un líder*. Norma Editorial.184 págs.
- Lemus, Luis Arturo.1975. *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires, Kapelusz. 382 págs.
- Maristany, Jaime.2000. *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Pearson Educación. 350 págs.
- Masis, Carlos .1989. *Administración de instituciones o procesos educativos*. Costa Rica, San José, Universidad Estatal a Distancia. 384 págs.
- Murillo Chaverri, José Alfredo. 1981. *Administración de instituciones educativas*. 2ª ed. San José, Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia. 76págs.
- Quintina, Martín; M. Cerrillo.1989. *Organización educativa*. Madrid, Sanz y Torres. 540 págs.
- Repetto Talavera, Elvira.1998. *Teoría y procesos de la orientación*. 3ª ed. Madrid, UNED. 937 págs.

- Robines, Stephen.1994. *Administración teoría y práctica*. 4ª ed. México, Prentice – Hall Hispanoamericana. 758 págs.
- Rodríguez, Sergio.2002. *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, Mc Graw Hill. 465 págs.
- García, Salvador; S. Dolan. 1997. *La dirección por valores*. Madrid, Mc Graw Hill. 307 págs.
- Covey, Stephen. 2005. *El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza*. México, Paidós. 470 págs.
- Stoner, James A.1996. *Administración*. 6ª ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana 688 págs.
- Thompson, Strickland.1994. *Dirección y administración estratégicas- conceptos, casos y lecturas*. Delaware, Adison-Wesley Iberoamericana. 1034 págs.
- [http://www.google.com/organización/el\\_procesoadministrativo.htm](http://www.google.com/organización/el_procesoadministrativo.htm)
- [www.4tuíaíadLceffi/írabequipo/Iece-15.íííí](http://www.4tuíaíadLceffi/írabequipo/Iece-15.íííí)
- [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestioii/iium6/iidice.html](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestioii/iium6/iidice.html)
- [www.buscatuportal.co.in/artículos/iso\\_9001\\_iodice.htiii](http://www.buscatuportal.co.in/artículos/iso_9001_iodice.htiii)
- [www.moapafias.com/tóbajos13/ltomadec.fltoi](http://www.moapafias.com/tóbajos13/ltomadec.fltoi)

## VIII ANEXOS

### Anexo 1

#### Tabla A

(Pregunta N° 7)

**¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su institución?**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
A. No posee o no sabe si existe en la institución PEI Proyecto Educativo Institucional.	8	9.5	9.5	9.5
	76	90.5	90.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0
B. No posee o no sabe si existe en la institución PCC Proyecto curricular del centro.	17	20.2	20.2	20.2
	67	79.8	79.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0
C. No posee o no sabe si existe en la institución PMA Plan de mejoras anual.	8	9.5	9.5	9.5
	76	90.5	90.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0
D. No señaló esta opción Planificación por áreas o firmas.	15	17.9	17.9	17.9
	69	82.1	82.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0
E. No posee reglamento interno. Reglamento interno de disciplina.	17	20.2	20.2	20.2
	67	79.8	79.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0
F. No posee proyectos complementarios. Proyectos complementarios.	17	20.2	20.2	20.2
	67	79.8	79.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
G.	No posee manual de funciones.	26	31.0	31.0	31.0
	Manual de funciones.	58	69.0	69.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

H.	No posee otros proyectos.	63	75.0	75.0	75.0
	Otros proyectos.	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

I.	No marco otros.	11	13.1	31.4	31.4
	Marco otros pero no específico.	15	17.9	42.9	74.3
	Otros	6	7.1	17.1	91.4
	Alimentación escolar	2	2.4	5.7	97.1
	Huertas escolares	1	1.2	2.9	100.0
	Total	35	41.7	100.0	
Extraviados	Sistemas	49	58.3		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**TABLA B**  
**¿Cuáles de las siguientes características considera usted que posee su director?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No posee esta característica.	17	20.2	20.2	20.2
	Promueve el cambio.	67	79.8	79.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	28	33.3	33.3	33.3
	Promueve la creatividad.	56	66.7	66.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	27	32.1	32.1	32.1
	Crea oportunidades.	57	67.9	67.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	34	40.5	40.5	40.5
	Está en permanente actualización.	50	59.5	59.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	23	27.4	27.4	27.4
	Busca constantemente mejorar resultados	61	72.6	72.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica	33	39.3	39.3	39.3
	Es carismático	51	60.7	60.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	31	36.9	36.9	36.9
	Construye excelentes relaciones.	53	63.1	63.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	24	28.6	28.6	28.6
	Sabe delegar responsabilidades.	60	71.4	71.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No posee esta característica.	25	29.8	29.8	29.8
	Incentiva a sus colaboradores a tener confianza en sí mismos.	59	70.2	70.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Validez	No posee esta característica.	25	29.8	29.8	29.8
	Administra adecuadamente su tiempo.	59	70.2	70.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

**TABLA C**

**Quando su director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o a la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
A.	No eligió esta opción.	20	23.8	23.8
	Analiza con tranquilidad lo positivo y negativo de la situación.	64	76.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0

B.	No realiza esta opción.	70	83.3	83.3
	Analiza rápidamente la situación.	14	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0

C.	No realiza esta opción.	25	29.8	29.8
	Escucha diversas opiniones con respecto al asunto.	59	70.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0

D	No realiza esta opción.	68	81.0	81.0
	Le es suficiente con tener claros sus criterios y propias opiniones.	16	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0

E	No realiza esta opción.	33	39.3	39.3	39.3
	Consulta con su equipo de trabajo para conocer su parecer.	51	60.7	60.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

F	No realiza esta opción	43	51.2	51.2	51.2
	Consulta y toma en cuenta el parecer de su equipo	41	48.8	48.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)

### Tabla D

Preguntas N° 10a y 10b

#### ¿Cuáles son según su parecer las características del buen comunicador?

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No respondió.	10	11.9	11.9	11.9
	Otros.	21	25.0	25.0	36.9
	Posee capacidad de convencer.	2	2.4	2.4	39.3
	Posee capacidad de resolver.	1	1.2	1.2	40.5
	Toma en cuenta sugerencias.	5	6.0	6.0	46.4
	Sabe escuchar.	34	40.5	40.5	86.9
	Es analítico.	4	4.8	4.8	91.7
	Respeto criterios.	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa).

### ¿Las aplica su director?

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Validez	Si	66	78.6	89.2	89.2
	No	8	9.5	10.8	100.0
	Total	74	88.1	100.0	
Extraviados	Sistemas	10	11.9		
Total		84	100.0		

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes	Porcentajes
Validez	No respondió.	3	3.6	5.0	5.0
	Otros.	7	8.3	11.7	16.7
	Posee buen tono de voz.	1	1.2	1.7	18.3
	Posee capacidad de resolver.	4	4.8	6.7	25.0
	Toma en cuenta sugerencias.	18	21.4	30.0	55.0
	Sabe escuchar.	9	10.7	15.0	70.0
	Es analítico.	3	3.6	5.0	75.0
	Respeta criterios.	15	17.9	25.0	100.0
	Total	60	71.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	24	28.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

### ¿Las aplica su director?

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Sí	58	69.0	87.9	87.9
	No	8	9.5	12.1	100.0
	Total	66	78.6	100.0	
Extraviados	Sistemas	18	21.4		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No respondió.	4	4.8	10.3	10.3
	Otros.	5	6.0	12.8	23.1
	Posee buen tono de voz.	1	1.2	2.6	25.6
	Posee capacidad de convencer.	1	1.2	2.6	28.2
	Posee capacidad de resolver.	3	3.6	7.7	35.9
	Toma en cuenta sugerencias.	7	8.3	17.9	53.8
	Sabe escuchar.	4	4.8	10.3	64.1
	Es analítico.	7	8.3	17.9	82.1
	Respeto criterios.	7	8.3	17.9	100.0
	Total	39	46.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	45	53.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

### ¿Las aplica su director?

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	Si	39	46.4	97.5	97.5
	No	1	1.2	2.5	100.0
	Total	40	47.6	100.0	
Extraviados	Sistemas	44	52.4		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla E**  
(Pregunta N° 12)

**¿Qué ocurre cuando en su institución se delegan responsabilidades a los miembros del personal y se les pone a trabajar en grupos?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
A.	No señaló esta opción	24	28.6	29.6	29.6
	Todo el personal asume responsablemente la función que se dé al pequeño grupo.	57	67.9	70.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Missing	System	3	3.6		
Total		84	100.0		

B.	No señaló esta opción.	51	60.7	63.0	63.0
	El personal manifiesta satisfacción y deseos de trabajar en equipo.	30	35.7	37.0	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

C.	No se señaló esta opción.	61	72.6	75.3	75.3
	Las actividades o responsabilidades son asumidas por una minoría.	20	23.8	24.7	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

D.	No se señaló esta opción.	75	89.3	92.6	92.6
	Se denota antipatía en el personal y opinan que es mejor trabajar de manera individual.	6	7.1	7.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla F**

Pregunta N° 21

**¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No está de acuerdo o no marcó esta opción.	30	35.7	37.0	37.0
	" Considera la supervisión un factor importante para el desempeño de sus responsabilidades.	51	60.7	63.0	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No está de acuerdo o no marcó esta opción	31	36.9	38.3	38.3
	" Lo más importante es estar satisfecho con el propio esfuerzo.	50	59.5	61.7	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No está de acuerdo o no marcó esta opción	15	17.9	18.5	18.5
	" La persona es capaz de realizar todo cuanto se propone.	66	78.6	81.5	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No está de acuerdo o no marcó esta opción	19	22.6	23.5	23.5
	" El cumplimiento del deber otorga satisfacción cuando está orientado a la propia realización y no al cumplimiento de un mandato.	62	73.8	76.5	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

Validez	No está de acuerdo o no marcó esta opción	19	22.6	23.5	23.5
	" En medio de las incomprensiones y problemas es posible seguir adelante.	62	73.8	76.5	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

( Fuente: Entrevista directa)

**Tabla G**

Pregunta N° 22

**¿Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	0	11	13.1	13.6	13.6
	Respeto mutuo	70	83.3	86.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	35	41.7	43.2	43.2
	Confianza	46	54.8	56.8	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	55	65.5	67.9	67.9
	Sinceridad	26	31.0	32.1	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	32	38.1	39.5	39.5
	Valoración mutua	49	58.3	60.5	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	16	19.0	19.8	19.8
	Solidaridad	65	77.4	80.2	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

**Tabla H**

(Pregunta N° 23)

**Quando hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros del personal,  
¿qué ocurre?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	0	41	48.8	50.6	50.6
	" Se busca los puntos de convergencia.	40	47.6	49.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	47	56.0	58.0	58.0
	" El personal continua siendo amable y cortés.	34	40.5	42.0	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Missing	System	3	3.6		
Total		84	100.0		
Valid	0	60	71.4	74.1	74.1
	"Con facilidad se alza la voz y pierde la calma.	21	25.0	25.9	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	54	64.3	66.7	66.7
	" La mayoría de los miembros del equipo son capaces de pedir disculpas y seguir.	27	32.1	33.3	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	0	57	67.9	70.4	70.4
	"El algunos casos se niegan la palabra y quedan disgustados.	24	28.6	29.6	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

Validez	0	50	59.5	61.7	61.7
"	Los conflictos se resuelven de manera rápida y acertada.	31	36.9	38.3	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla I**

(Pregunta N° 25)

**Cuando en la institución se presenta alguna dificultad o imprevisto (se ausenta un docente, ocurre algún accidente con un niño) en la mayoría de los casos ¿qué ocurre?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez		13	15.5	16.0	16.0
"	Algún docente o miembro del personal ofrece espontáneamente su ayuda.	68	81.0	84.0	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez		58	69.0	71.6	71.6
"	El personal acude en ayuda del director solo si él se lo pide.	23	27.4	28.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez		75	89.3	92.6	92.6
	Existe indiferencia en la mayoría del personal.	6	7.1	7.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez		78	92.9	96.3	96.3
	El personal le niega su ayuda al director o le pide que le paguen horas extras.	3	3.6	3.7	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla J**  
(Pregunta N° 26)

¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No estoy de acuerdo.	17	20.2	21.0	21.0
	Las apariencias a veces engañan.	64	76.2	79.0	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	20	23.8	24.7	24.7
	Para llegar a la verdad es necesario observar o analizar más de una vez el objeto o el problema.	61	72.6	75.3	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	24	28.6	29.6	29.6
	Para todo hay solución.	57	67.9	70.4	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	16	19.0	19.8	19.8
	" Las realidades siempre tienen un lado positivo y otro negativo.	65	77.4	80.2	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	12	14.3	14.8	14.8
	El aprendizaje es algo que nunca termina.	69	82.1	85.2	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

Validez	No estoy de acuerdo.	16	19.0	19.8	19.8
	" Es importante saber decir las cosas a la persona indicada en el momento correcto.	65	77.4	80.2	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	27	32.1	33.3	33.3
	La apatía destruye toda posibilidad.	54	64.3	66.7	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		
Validez	No estoy de acuerdo.	14	16.7	17.3	17.3
	La constancia conduce al éxito.	67	79.8	82.7	100.0
	Total	81	96.4	100.0	
Extraviados	Sistemas	3	3.6		
Total		84	100.0		

(Fuente: Entrevista directa)

**Tabla K**  
(Pregunta N° 23 de Directores)

**Cuando hay desacuerdos y desavenencias entre los miembros del personal, ¿qué ocurre?**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Validez	No señaló esta opción	1	25.0	25.0	25.0
	"Se busca los puntos de convergencia	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	No señaló esta opción	2	50.0	50.0	50.0
	"El personal continua siendo amable y cortés	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	No señaló esta opción	3	75.0	75.0	75.0
	"Con facilidad se alza la voz y pierde la calma	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Validez	No señaló esta opción	1	25.0	25.0	25.0
	"La mayoría de los miembros del equipo son capaces de pedir	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	
Validez	No señaló esta opción	2	50.0	50.0	50.0
	"Los conflictos se resuelven de manera rápida y acertada	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

(Fuente: Entrevista directa)



--	--	--	--

11. Qué considera usted que despierta mayor motivación en las personas con quienes trabaja?

--	--

---

--	--

---

--	--

12. Qué ocurre cuando usted delega responsabilidades a los miembros del personal que usted dirige y los pone a trabajar en grupos?

- Todo el personal asume responsablemente la función que se delego a su pequeño grupo
- Las actividades o responsabilidades son asumidas por una minoría y el resto del personal se acomoda
- El personal manifiesta satisfacción y deseos de trabajar en equipos
- Se denota antipatía en el personal y opinan que es mejor trabajar de manera individual
- Nada de lo anterior

13a. Cuántos proyectos de mejora ha logrado realizar en su institución? 

--	--

 13b. Cuáles?

--	--

14. Con qué frecuencia supervisa las clases de sus docentes?

- Cada mes
- Cada tres meses
- Dos veces al año
- Una vez al año
- La escasez de tiempo y las múltiples tareas le impiden realizar esta tarea

15. Qué estrategias utiliza para conocer el rendimiento académico y la disciplina escolar?

--	--

---

--	--

---

--	--

17. Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su institución?

- Pago de infraestructura CRA
- Funcionamiento institucional para inversión en equipo y mobiliario
- Infraestructura (remodelación, no construcción)

18a. Cuáles de las siguientes características posee el personal en su institución?

- Responsabilidad
- Espíritu de riesgo
- Cordialidad
- Apoyo
- Respeto a las normas
- Tolerancia a los errores
- Identificación con los objetivos de la institución
- Selección basada en la capacidad y desempeño

18b. Cuáles de las siguientes características posee el personal de su institución?

- Asertividad
- Respeto y consideración hacia sí mismos
- Fortaleza psicológica
- Capacidad de dar y recibir afecto
- Capacidad de mantener una comunicación abierta
- Conciencia de las debilidades y limitaciones
- Responsabilidad frente a sus fallas y limitaciones
- Auto imagen positiva
- Otros:

--	--

19. Qué medios utiliza su institución para proyectarse a la comunidad local?

--	--

---

--	--

---

--	--

20. Cómo mide usted la satisfacción de su personal?

--	--

---

--	--

---

--	--

--	--	--	--

**21. Cuáles de las siguientes características predominan en su personal?**

- Puntualidad     Apertura
- Orden             Entusiasmo
- Creatividad     Tenacidad
- Dinamismo     Perseverancia en las dificultades

**22. Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?**

- Respeto mutuo     Solidaridad
- Confianza
- Sinceridad
- Valoración mutua

**23. Cuando hay desacuerdos y desaveniencias entre los miembros de su equipo, qué ocurre?**

- Se buscan los puntos de convergencia
- El personal continúa siendo amable y cortés
- Con facilidad se alza la voz y pierde la calma
- La mayoría de los miembros del equipo son capaces de pedir disculpas y seguir
- En algunos casos se niega la palabra y se quedan disgustados
- Los conflictos se resuelven de manera rápida y acertada

**24. Cuáles de las actitudes siguientes posee el personal de su institución?**

- Serenidad en las dificultades
- Capacidad de expresar emociones de acuerdo a las situaciones
- Satisfacción con lo que es y tiene
- Control de los propios impulsos
- Moderación

**25. Cuando en la institución se presenta alguna dificultad o imprevisto (se ausenta un docente, ocurre algún accidente con un niño), en la mayoría de los casos qué ocurre?**

- Algún docente o miembro del personal ofrece espontáneamente su ayuda
- El personal acude en su ayuda si usted se lo pide
- Existe indiferencia en la mayoría del persona;
- El personal le niega su ayuda o pide que paguen horas extras

**26. Cuáles de las siguientes características posee su personal?**

- Fineza de percepción     Soltura y libertad
- Capacidad intuitiva       Entusiasmo
- Imaginación                 Profundidad
- Capacidad crítica         Tenacidad
- Curiosidad intelectual

--	--	--	--

Departamento: 



 Municipio:

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

Fecha: 



 / 



 /

**INFORMACIÓN DEL COMPLEJO EDUCATIVO**

Modalidad de la institución:  ACE  CDE  CECE

Jornada:  Matutina  Vespertina

Años de antigüedad de la institución: Decenas 



 Unidades

99 si no sabe

Número aproximado de graduando en el 2006 (si no aplica, dejar en blanco): 



 Centenas 



 Decenas 



 Unidades

Area:  Rural  Urbana

Para:  Varones  Mujeres  Mixta

Número aproximado de alumnos en la institución: 



 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

 Millares 



 Centenas 



 Decenas 



 Unidades

**INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:**

Cargo que ocupa:  Director  Sub director  Asistente  Otro \_\_\_\_\_

1. Género  M  F

2. Edad: Decenas 



 Unidades

3. Años de laborar en la institución: Decenas 



 Unidades

4. Años de desempeñar su puesto actual: Decenas 



 Unidades

5. Años de experiencia como docente: Decenas 



 Unidades 



 No he dado clases  No soy docente

6. Nivel académico:  Maestro de primaria urbana  Licenciatura incompleta  Maestro de primaria rural  Licenciatura completa  Otro título de diversificado  Maestría incompleta  Profesorado incompleto  Maestría completa  Profesorado completo  Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas cuenta su institución?

<input type="radio"/> Proyecto educativo	<input type="radio"/> Proyecto curricular del Centro
<input type="radio"/> Plan anual de mejoras	<input type="radio"/> Planificación por áreas o asignaturas
<input type="radio"/> Reglamento interno de disciplina	<input type="radio"/> Proyectos complementarios
<input type="radio"/> Manual de funciones	<input type="radio"/> Otros proyectos _____

8. Cuáles de las siguientes características considera usted que posee su director?

- Promueve el cambio
- Promueve la creatividad
- Crea oportunidades
- Está en permanente actualización
- Busca constantemente mejorar los resultados
- Es carismático
- Construye excelentes relaciones
- Sabe delegar responsabilidades
- Incentiva a sus colaboradores a tener confianza en sí mismos
- Administra adecuadamente su tiempo laboral

9. Cuando como director tiene que tomar una decisión frente a una dificultad o a la realización de un nuevo proyecto, ¿cuáles de los siguientes pasos realiza?

- Analiza con tranquilidad lo positivo y lo negativo de la situación
- Analiza rápidamente la situación
- Escucha diversas opiniones con respecto al asunto
- Le es suficiente con tener claros sus criterio y opiniones propias
- Consulta con su equipo de trabajo para conocer su parecer
- Consulta su equipo de trabajo y toma en cuenta su parecer

10. ¿Cuáles son, según su parecer, las características del buen comunicador y cuáles de ella aplica en su labor?

**a. CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COMUNICADOR:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b. APLICA:**

Si  No

Si  No

Si  No

--	--	--	--

11. ¿Con qué actitudes o medios lo motiva su director?


12. ¿Qué ocurre cuando en su institución se delegan responsabilidades a los miembros del personal y se les pone a trabajar en grupos

- Todo el personal asume responsablemente la función que se delego a su pequeño grupo
- Las actividades o responsabilidades son asumidas por una minoría y el resto del personal se acomoda
- El personal manifiesta satisfacción y deseos de trabajar en equipos
- Se denota antipatía en el personal y opinan que es mejor trabajar de manera individual
- Nada de lo anterior

13a. ¿Cuántos proyectos de mejora ha logrado realizar en su institución?

--	--

13b. Cuáles?

--	--

14. ¿Con qué frecuencia le supervisa su tarea el director?

- Cada mes
- Cada tres meses
- Dos veces al año
- Una vez al año
- La escasez de tiempo y las múltiples tareas le impiden realizar esta tarea

15. ¿Qué estrategias utiliza el director para conocer el rendimiento académico y la disciplina escolar?


16. ¿Qué medios utiliza su institución para proyectarse a la comunidad local?

- Campañas de limpieza
- Equipos deportivos
- Banda escolar
- Escuelas de padres y madres
- Programas de protección ambiental
- Otras actividades de proyección
- Otras actividades que no son de proyección

17. ¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto recibe su institución?

- Pago de infraestructura CRA
- Funcionamiento institucional para inversión en equipo y mobiliario
- Infraestructura (remodelación, no construcción)

18a. ¿Cuáles de las siguientes características posee el personal de su institución?

- Responsabilidad
- Espíritu de riesgo
- Cordialidad
- Apoyo
- Respeto a las normas
- Tolerancia a los errores
- Identificación con los objetivos de la institución
- Selección basada en la capacidad y desempeño

18b. ¿Cuáles de las siguientes características predominan en su personalidad?

- Asertividad
- Respeto y consideración hacia sí mismos
- Fortaleza psicológica
- Capacidad de dar y recibir afecto
- Capacidad de mantener una comunicación abierta
- Conciencia de las debilidades y limitaciones
- Responsabilidad frente a sus fallas y limitaciones
- Auto imagen positiva
- Otros:

--	--

19. ¿Cuáles de las siguientes actividades son parte de su rutina diaria?

- Aseo y arreglo adecuado (baño diario, afeitada, peinado)
- Ropa limpia y apropiada para el trabajo
- No abusar de las bebidas alcohólicas y cigarrillos
- Alimentación balanceada e higiénica
- Descanso, sueño suficiente, cambio de actividad
- Actitud positiva en el trabajo, haciendo del desempeño una satisfacción personal
- Actitud equilibrada con los problemas personales y de trabajo
- Realizarse chequeos médicos periódicos
- Vida equilibrada con: deporte, capacitación, recreación

--	--	--	--

**20. Cuáles de las siguientes condiciones se cumplen en su lugar de trabajo?**

- Limpieza en áreas comunes
- Iluminación adecuada
- Control de ruido excesivo
- Eliminación de olores indeseables y tóxicos
- Eliminación de vibraciones indeseables
- Control de temperatura y de ventilación (ambiente fresco)
- Servicio médico dentro de las instalaciones
- Dotación de servicios de seguridad y protección (de acuerdo a su labor)

**21. Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?**

- Considera la supervisión un factor importante para el desempeño de sus responsabilidades
- Lo más importante es estar satisfecho con el propio esfuerzo, lo que los demás opinan es secundario
- La persona es capaz de realizar todo cuanto se propone
- El cumplimiento del deber otorga satisfacción cuando está orientado a la propia realización y no al cumplimiento de un mandato
- En medio de las incomprensiones y problemas es posible seguir adelante

**22. Cuáles de las siguientes cualidades posee el personal de su institución?**

- Respeto mutuo
- Confianza
- Sinceridad
- Valoración mutua
- Solidaridad

**23. Cuando hay desacuerdos y desaveniencias entre los miembros de su equipo, qué ocurre?**

- Se buscan los puntos de convergencia
- El personal continúa siendo amable y cortés
- Con facilidad se alza la voz y pierde la calma
- La mayoría de los miembros del equipo son capaces de pedir disculpas y seguir
- En algunos casos se niega la palabra y se quedan disgustados
- Los conflictos se resuelven de manera rápida y acertada

**24. Cuáles de las actitudes siguientes posee el personal de su institución?**

- Serenidad en las dificultades
- Capacidad de expresar emociones de acuerdo a las situaciones
- Satisfacción con lo que es y tiene
- Control de los propios impulsos
- Moderación

**25. Cuando en la institución se presenta alguna dificultad o imprevisto (se ausenta un docente, ocurre algún accidente con un niño), en la mayoría de los casos qué ocurre?**

- Algún docente o miembro del personal ofrece espontáneamente su ayuda
- El personal acude en su ayuda si usted se lo pide
- Existe indiferencia en la mayoría del persona;
- El personal le niega su ayuda o pide que paguen horas extras

**26. Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?**

- Las apariencias a veces engañan
- Para llegar a la verdad es necesario observar o analizar más de una vez el objeto o el problema
- Para todo hay solución
- Las realidades siempre tienen un lado positivo y otro negativo
- El aprendizaje es algo que nunca termina
- Es importante saber decir las cosas a la persona indicada en el momento correcto
- La apatía destruye toda posibilidad
- La constancia conduce al éxito