

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CEDEEM Y POSGRADO**



**“FACTORES HUMANOS QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE LA
GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CERTIFICADAS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN”**

PRESENTA

ORALIA GUADALUPE TORRES RETA

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN

MARZO DE 2013

“Factores Humanos que Inciden en la Calidad de la Gestión Escolar en
Instituciones Educativas Certificadas del Nivel Medio Superior de la
Universidad Autónoma de Nuevo León”

APROBACIÓN DE LA TESIS:

Dr. José Luis Abreu Quintero
Presidente

Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez
Secretario

Dr. Joel Mendoza Gómez
Vocal 1

Dr. Francisco Javier Jardines Garza
Vocal 2

Dr. José Nicolás Barragán Codina
Vocal 3

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro que el documento que se presenta enseguida es fruto de mi propio trabajo y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por se de otras personas les he dado el reconocimiento debidamente en la lista de referencias.

Declaro además, que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Oralia Guadalupe Torres Reta

Marzo 2013

AGRADECIMIENTOS

Te doy las gracias a ti Dios Padre, por rodearme de gente buena, que me ha ayudado para desempeñar tus designios. Gracias a todas esas personas que me encontré en mi camino.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	3
AGRADECIMIENTOS	4
INDICE GENERAL.....	5
ABREVIATURAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
RESUMEN.....	14
CAPÍTULO 1.....	15
NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.1 INTRODUCCIÓN	15
1.2 ANTECEDENTES	15
1.1.1 <i>Situación actual de las Instituciones Educativas.....</i>	15
1.1.2 <i>Planteamiento del problema.....</i>	15
1.1.3 <i>Preguntas de Investigación.....</i>	23
1.1.3.1 <i>Pregunta de Investigación General</i>	23
1.1.3.2 <i>Pregunta de Investigación Específica.....</i>	24
1.2 OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.2.1 <i>Objetivos generales y específicos</i>	24
1.2.1.1 <i>Objetivo general.....</i>	24
1.2.1.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	25
1.2.2 <i>Justificación.....</i>	25
1.2.3 <i>Delimitaciones y limitaciones.....</i>	27
1.3.2 <i>Modelo gráfico.....</i>	28
1.6 RESUMEN.....	28
CAPITULO 2.....	29
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
2.1 GESTIÓN ESCOLAR	29
2.2 CALIDAD	35
2.3 INSTRUMENTOS DE CALIDAD	37
2.3.1 <i>Normas ISO.....</i>	37
2.3.2 <i>Metodología ISO.....</i>	38
2.3.2.1 <i>Elementos y requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.....</i>	38
2.3.2.2 <i>Requerimientos de Documentación.....</i>	39
2.3.2.3 <i>Manual de Calidad</i>	39
2.3.2.3.1 <i>Control de Documentos</i>	40
2.4 FACTORES HUMANOS	41
2.4.1 <i>Liderazgo</i>	41
2.4.2 <i>Motivación.....</i>	48
2.4.3 <i>Comunicación.....</i>	51
2.4.4 <i>Trabajo en Equipo.....</i>	54
2.4.5 <i>Aprendizaje</i>	57
2.5 RESUMEN.....	59
CAPÍTULO 3.....	60
MÉTODO.....	60
3.1 INTRODUCCIÓN	60

3.2	DEFINICIÓN DE VARIABLES	60
3.2.1	<i>Liderazgo:</i>	60
3.2.2	<i>Motivación:</i>	60
3.2.3	<i>Trabajo en equipo:</i>	61
3.2.4	<i>Comunicación:</i>	61
3.2.5	<i>Aprendizaje:</i>	61
3.2.6	<i>Gestión Escolar:</i>	61
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	62
3.3.1	<i>Liderazgo:</i>	62
3.3.2	<i>Motivación:</i>	62
3.3.3	<i>Trabajo en equipo:</i>	62
3.3.4	<i>Comunicación:</i>	62
3.3.5	<i>Aprendizaje:</i>	62
3.3.6	<i>Gestión escolar:</i>	62
3.4	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	63
3.4.1	<i>Hipótesis</i>	63
3.4.1.1	<i>Hipótesis general</i>	63
3.4.1.2	<i>Hipótesis específicas</i>	63
3.5	DISEÑO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	63
3.5.1	<i>Tipo de Investigación:</i>	63
3.5.2	<i>Técnicas de investigación</i>	64
3.5.3	<i>Estudio de campo</i>	65
3.6	LA MUESTRA Y EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.6.1	<i>Selección de la Muestra</i>	65
3.5	<i>Resumen</i>	67
CAPÍTULO 4.....		68
RESULTADOS.....		68
4.1	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	68
4.1.1	<i>Envío de encuestas y validación</i>	68
4.2	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	68
4.2.1	<i>Análisis del factor liderazgo</i>	68
4.2.1.1	<i>Análisis de fiabilidad</i>	68
4.2.1.2	<i>Análisis de promedios</i>	69
4.2.1.3	<i>Análisis de frecuencias</i>	71
4.2.2	<i>Análisis del factor motivacional</i>	77
4.2.2.1	<i>Análisis de fiabilidad</i>	77
4.2.2.2	<i>Análisis de promedios</i>	78
4.2.2.3	<i>Análisis de frecuencias</i>	80
4.2.3	<i>Análisis del factor trabajo en equipo</i>	87
4.2.3.1	<i>Análisis de fiabilidad</i>	87
4.2.3.2	<i>Análisis de promedios</i>	88
4.2.3.3	<i>Análisis de frecuencias</i>	89
4.2.4	<i>Análisis del factor de comunicación</i>	94
4.2.4.1	<i>Análisis de fiabilidad</i>	94
4.2.4.2	<i>Análisis de promedios</i>	95
4.2.4.3	<i>Análisis de frecuencias</i>	97
4.2.5	<i>Análisis de la Gestión Escolar</i>	102
4.2.5.1	<i>Análisis de Fiabilidad</i>	102
4.2.5.2	<i>Análisis de promedios</i>	103
4.2.5.3	<i>Análisis de frecuencias</i>	105
4.2.6	<i>Regresión Lineal</i>	114
CAPÍTULO 5.....		123
DISCUSIÓN.....		123

RECOMENDACIONES.....	128
<i>APORTACIONES</i>	<i>128</i>
REFERENCIAS	129
APÉNDICES.....	134
A. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	134
B. MATRIZ DE INDICADORES.....	137
C. ANALISIS DE CONGRUENCIA.....	138
D. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	141

Abreviaturas

U.A.N.L. Universidad Autónoma de Nuevo León

ISO International Organization for Standardization (Organización
Internacional de Normalización)

Índice de figuras

Número	Nombre	Página
1	Modelo de la gestión escolar	28
6	Histograma para la variable X11	77
7	Histograma para la variable X12	77
8	Histograma para la variable X13	78
9	Histograma para la variable X14	78
10	Histograma para la variable X15	79
11	Histograma para la variable X21	86
12	Histograma para la variable X22	86
13	Histograma para la variable X23	86
14	Histograma para la variable X24	87
15	Histograma para la variable X25	87
16	Histograma para la variable X26	88
17	Histograma para la variable X27	88
18	Histograma para la variable X31	93
19	Histograma para la variable X32	94
20	Histograma para la variable X33	95
21	Histograma para la variable X34	96
22	Histograma para la variable X41	101
23	Histograma para la variable X42	102
24	Histograma para la variable X43	103
25	Histograma para la variable X44	104
26	Histograma para la variable Y11	111
27	Histograma para la variable Y12	112
28	Histograma para la variable Y13	112
29	Histograma para la variable Y14	113
30	Histograma para la variable Y15	113
31	Histograma para la variable Y16	114
32	Histograma para la variable Y17	115

33	Histograma para la variable Y18	115
34	Diagrama de dispersión para X1	118
35	Diagrama de dispersión para X2	119
36	Diagrama de dispersión para X3	120
37	Diagrama de dispersión para X4	121
38	Diagrama de dispersión para X5	122

Índice de tablas

Número	Nombre	Página
1	Matriz de preparatorias en el Nivel Medio Superior	62
2	Análisis de fiabilidad para los ítems 3 (X13) y 4 (X14)	71
3	Estadísticas para los ítems 3 y 4	71
4	Matriz de promedios de la variable liderazgo	71
5	Matriz de promedios por ítems para la variable liderazgo	72
6	Análisis de frecuencias para la variable X11	73
7	Análisis de frecuencias para la variable X12	74
8	Análisis de frecuencias para la variable X13	74
9	Análisis de frecuencias para la variable X14	75
10	Análisis de frecuencias para la variable X15	75
11	Matriz de frecuencias por ítems de la variable liderazgo	76
12	Análisis de fiabilidad para los ítems 7.2, 7.3 y 7.4	80
13	Estadísticos para los ítems 7.2, 7.3 y 7.4	80
14	Matriz de promedios de la variable motivación	80
15	Matriz de promedios por ítems de la variable motivación	81
16	Análisis de frecuencias de la variable X21	82
17	Análisis de frecuencias de la variable X22	82
18	Análisis de frecuencias de la variable X23	82
19	Análisis de frecuencias de la variable X24	83
20	Análisis de frecuencias de la variable X25	85
21	Análisis de frecuencias de la variable X26	84
22	Análisis de frecuencias de la variable X27	84
23	Análisis de frecuencias de la variable X28	84
24	Matriz de frecuencias por ítems para la var. Motivación	84
25	Análisis de fiabilidad para los ítems 8, 9, 10 y 11	89
26	Estadísticos para los ítems 8, 9, 10 y 11	90
27	Matriz de promedios de la variable trabajo en equipo	90

28	Matriz de promedios por ítems de la variable trabajo en equipo	91
29	Análisis de frecuencias para la variable X31	91
30	Análisis de frecuencias para la variable X32	92
31	Análisis de frecuencias para la variable X33	92
32	Análisis de frecuencias para la variable X34	92
33	Matriz de frecuencias por ítem para la variable trabajo en equipo	93
34	Análisis de fiabilidad para los ítems 12, 13, 14 y 15	96
35	Estadísticos para los ítems 12, 13, 14 y 15	97
36	Matriz de promedios de la variable comunicación	97
37	Matriz de promedios por ítems para la variable comunicación	98
38	Análisis de fiabilidad para la variable X41	99
39	Análisis de fiabilidad para la variable X42	99
40	Análisis de fiabilidad para la variable X43	100
41	Análisis de fiabilidad para la variable X44	100
42	Matriz de frecuencia por ítems para la variable trabajo en equipo	100
43	Análisis de fiabilidad para los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23	104
44	Estadísticos para los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23	105
45	Matriz de promedios de la variable gestión escolar	105
46	Matriz de promedios por ítems para la variable gestión escolar	106
47	Análisis de frecuencias para la variable Y11	107
48	Análisis de frecuencias para la variable Y12	107
49	Análisis de frecuencias para la variable Y13	107
50	Análisis de frecuencias para la variable Y14	108
51	Análisis de frecuencias para la variable Y15	108
52	Análisis de frecuencias para la variable Y16	109
53	Análisis de frecuencias para la variable Y17	109
54	Análisis de frecuencias para la variable Y18	109
55	Matriz de frecuencias por ítem para la variable gestión escolar	110
56	Anova	116
57	Correlación	116
58	Regresión Lineal	122

59	Anova	123
60	Coeficientes	123

Resumen

En esta investigación se busca determinar como los factores humanos inciden en la calidad de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, los factores humanos a considerar son el liderazgo, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. A través de cada factor se desarrolla lo pertinente para poder llegar a una conclusión. A lo largo de la investigación se manifiestan los antecedentes correspondientes al entorno de las instituciones educativas y el uso de herramientas para su mejora, se plantea el protocolo de investigación para llevar a cabo el estudio y plasmar las bases para su realización.

El marco teórico expone información concerniente a la calidad, la gestión escolar y los diversos factores humanos, por medio de la visión e investigación de diferentes autores que desarrollan diferentes pensamientos para la conceptualización de sus modelos. Se dan las pautas para realizar de forma cuantitativa lo que se desea estudiar y llevarlo a cabo con el participante adecuado para encuestarlos y así poder tener resultados medibles y utilizarlos por medios de pruebas estadísticas para la conclusión de este estudio.

Los resultados obtenidos bajo el análisis de regresión lineal es de un 82% que explica la causalidad del modelo, esto es, las variables predictoras para el modelo son las variables de liderazgo, comunicación y aprendizaje. La investigación se planteó para identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior, para su implementación en sus procesos administrativos. Los factores humanos que se analizaron fueron el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje.

CAPÍTULO 1

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

A través de la metodología del área de las Ciencias Sociales, se plantea la información concerniente a la gestión escolar, la cual se estudia desde un punto de vista administrativo, es lo que concierne en esta investigación. La actuación de la gestión escolar bajo un sistema de control de calidad, como lo es las normas ISO. La calidad es un tema que mayormente se ha implementado en la industria, y que el sector educativo ha ido adquiriendo, para evaluar y mejorar su organización. El estudio de esta investigación analizó en las instituciones educativas, como incide la calidad en su institución a través de factores como el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, explica como la repercusión de la implementación de un sistema de calidad como es las normas ISO incide dentro de su organización. En este capítulo mediante la metodología de las Ciencias Sociales se construyen los fundamentos que en posteriores capítulos se analizan de forma cualitativa y cuantitativa.

1.2 Antecedentes

1.1.1 Situación actual de las Instituciones Educativas.

El entorno actual está caracterizado por altos niveles de competitividad, complejidad y dinamicidad. El crecimiento de la economía, la tecnología y la progresiva globalización, produce en las organizaciones, que éstas sean más complejas, por lo que requieren de nuevas estrategias y maneras de gestión en general y de forma focalizada en la gestión de recursos humanos. Crear métodos para motivar a los empleados a realizar su trabajo eficientemente, con flexibilidad y velocidad, es un reto al que se enfrentan las organizaciones, que si se lleva a cabo, añadirá un gran valor agregado para las operaciones realizadas en las organizaciones. (Peña, 2009)

En la actualidad los pedagógos están convecidos de la influencia del ambiente social y de la organización escolar en el aprendizaje de niños y jóvenes. Para los pedagógos el funcionamiento administrativo de la escuela cumplía también una función pedagógica en la consolidación de generaciones futuras. Nadezhna Krupskaya en 1918, incorporó en los decretos del gobierno soviético las bases de la organización de las escuelas, entre las bases estaba la instalación de un colectivo o consejo escolar, que efectuaría la “auto-administración” de la escuela”. Para John Dewey en los Estados Unidos, consideraba la importancia de una organización en un ambiente social estimulante es la escuela, cuyo elemento determinante sería la comunicación, tomaba en cuenta para el desarrollo de los temas escolares la constitución de la materia de estudio, los métodos y la administración o gobierno. En Francia, Celestín Freinet, prepondera la importancia de la edificación escolar, de los materiales y recursos, pero en especial de la cooperación entre los miembros de la comunidad escolar, a la que llamaba como cooperativa de trabajo, que es la gestión de la vida y el trabajo escolar por los usuarios. En México en el seminario internacional de la gestión pedagógica de los planteles escolares realizado en 1991, se planteó para América Latina la orientación para equilibrar las variables calidad, eficiencia y equidad de los sistemas educativos. En Chile y Colombia incorporan entre sus innovaciones cambios en los modos de gestión institucional. (Rodríguez, 2000)

En educación no hay una certeza en cuanto a la calidad educativa, algunos lo refieren como el quehacer escolar, refiriéndose a cuestiones administrativas, otros lo mencionan como escuela eficaces y algunos lo consideran como una evaluación. La calidad en educación no se refiere sólo a la mejora de las instalaciones para obtener una escuela de calidad, sino es la disciplina que debe implementarse para mejorar los procesos administrativos y mejorar la calidad en la enseñanza. La calidad educativa no debe centrarse en resultados que arrojen las evaluaciones. (Castillo, 2002).

Ahora bien, Puryear (2005) afirma que la calidad de la educación que la mayoría de los niños recibe en América Latina es deficiente. En particular, el caso de las escuelas públicas que reúnen a la mayoría de los estudiantes de primaria y secundaria y virtualmente todos los sectores pobres. El énfasis puesto en la expansión ha significado reducir la atención en los procesos y los resultados del aprendizaje. Fondos que pudieron haber sido gastados en laboratorios, textos o capacitación de los docentes se han dedicado, en cambio, a salas de clases, administradores y al pago de profesores. No se han establecido programas para apreciar y promover la calidad, tales como medidas confiables para el rendimiento escolar, para el producto docente y para la excelencia institucional. Como consecuencia, muchos niños no logran un manejo efectivo del lenguaje ni de las matemáticas, los colegios secundarios no preparan a los estudiantes para que funcionen efectivamente en las sociedades modernas y muchas de las universidades nuevas son poco más que escuelas secundarias. La calidad es difícil de medir, por lo que la mayoría de los países latinoamericanos no han establecido sistemas nacionales para evaluar el rendimiento en educación. Sin embargo, hay por lo menos cinco indicadores que sugieren que un serio problema de baja calidad está presente en todos los niveles de la educación.

Los indicadores son:

1. Los gastos promedio por estudiante se mantienen muy por debajo del de los países industrializados.
2. Las tasas de repetición en América Latina son altas.
3. Las tasas de estudios completos son bajas
4. Los puntajes de las pruebas son bajos
5. El rendimiento en ciencia y tecnología es débil

Causas que lo provocan:

1. El bajo gasto gubernamental es parte del problema, pero no es el problema inmediato.
2. La administración es ineficiente.

3. Los sistemas centralizados restringen la autonomía y la transparencia de los resultados.
4. Se ha permitido el deterioro de la profesión docente.
5. Los grandes obstáculos para el mejoramiento son más políticos que técnicos.

La evaluación educativa es un concepto ampliamente utilizado en las instituciones educativas, ya que a través de la evaluación se puede realizar la mejora en los procesos de enseñanza, el conocimiento adquirido por el alumno, la capacitación del docente, procesos administrativos, etc. esta evaluación si es considerada para la mejora, utilizando estrategias o instrumentos para su optimización llegará a obtener una institución eficaz. De la Orden (2009) define a la evaluación educativa como: “El proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información relevante y fiable para describir cualquier faceta de la educación y formular un juicio de valor sobre su adecuación a un criterio, que represente un valor aceptado, como base para la toma de las oportunas decisiones optimizantes de dicha faceta.” (pág. 125)

Por otro lado, Concha (2007) explica que en los países que se obtienen buenos resultados en las pruebas internacionales, las autoridades locales y los centros de enseñanza disfrutan de una amplia autonomía con respecto a la adaptación e implementación de los contenidos educativos y/o la asignación y gestión de los recursos. A esto se le conoce como la reforma liderada por las escuelas, movimiento que avanza desde un sistema caracterizado fuertemente por la prescripción nacional, conteniendo rasgos característicos como el profesionalismo, la autonomía y la responsabilidad por los resultados.

Por el contrario Rodríguez (2000) expone que la gestión escolar es una estructura organizativa y de relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación. Modos de desarrollo de las

funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y la dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de la escuela. Preparación académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extra escolares.

De la investigación de Rodríguez (2000) se desprenden como elementos claves de la gestión escolar los siguientes:

- Distribución de tareas y delegación de autoridad entre el personal directivo; asignando una o varias personas (según el tamaño de la escuela) exclusivamente al apoyo pedagógico de los docentes de aula.
- Directores con poder para seleccionar, contratar, sancionar y estimular al personal de la escuela.
- “Filosofía” o proyecto pedagógico expreso y compartido entre todos los docentes, con acciones permanentes para su puesta en práctica.
- Mecanismos formales e informales de comunicación entre todos los integrantes de la comunidad escolar incluyendo a los representantes.
- Organismo superior que aporte asesoría pedagógica, recursos, evaluaciones y estímulos a cada escuela.

Entre las claves la gestión pedagógica identifica las siguientes:

- Recibir asesoramiento permanente sobre principios pedagógicos que orienten las acciones de los docentes.
- Dar más importancia a los procesos para el aprendizaje que a la evaluación de los resultados.
- Contar con recursos dentro del aula como variedad de libros, mapas, láminas, etc.
- Fomentar la interacción entre los alumnos y entre los alumnos, el contenido y los recursos.

- Información permanente, por escrito, a alumnos y representantes sobre las actividades específicas de aprendizaje, contenidos y evaluaciones.
- Vincular los contenidos y las actividades para el aprendizaje con la vida de los alumnos, de la escuela, del país y otros acontecimientos cotidianos

El enfoque de la calidad está orientado hacia la satisfacción del cliente, aunque algunos no aceptan el papel de cliente como al educando, utilizando la calidad como la mejora de el proceso de enseñanza aprendizaje, que imparte el docente. El concepto de calidad educativa es un término que se relaciona o confunde con términos como evaluación, gestión escolar e innovación educativa. Los términos cambio, innovación, reforma y mejora escolar son utilizados para designar procesos de transformación que acontecen en el aula, la escuela o el sistema educativo. Está claro que el significado de cada uno de ellos es diferente; sin embargo, es frecuente encontrarlos utilizados como sinónimos incluso en la literatura especializada (Murillo, 2002).

Existen casos de instituciones que han implementado con éxito sistemas de calidad como: la preparatoria en Stika, Alaska y la universidad de Oregon State University. En los Estados Unidos la aplicación del ISO 9000, se realizó a un distrito en 1999, en el Distrito Escolar de Lancaster en Pennsylvania, siendo el primer distrito en Estados Unidos en obtener la certificación (Kiefer, 2003).

Es normal que el cambio de los centros escolares se encuentra frente a una disyuntiva clásica entre *eficacia* (propiedad según la cual el cambio repercute en un mayor aprovechamiento de los recursos escasos o en mejores rendimientos) y *equidad* (propiedad según la cual el cambio repercute en una distribución igualitaria de los beneficios entre los miembros de la organización) (González, 2008).

Gutiérrez (1998) expresa que desde los años cincuentas se empezó a utilizar el término *calidad*, principalmente dentro de empresas manufactureras, el cual y a

través del tiempo se ha perfeccionado; desde la inspección de los productos, (1950-1960); pasando por la observación del proceso a fin de corregirlo (1950 – 1970), a través del mejoramiento del proceso (1960 – 1970) y por último la administración redefine su papel con el propósito que la calidad del producto sea la estrategia para tener éxito con los competidores (1980 – 1990).

En años recientes, reapareció en el campo de la educación la preocupación por la “calidad”, que reconoce el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades. Aunque hay acuerdo en la demanda, habrá de aceptarse que el término “calidad” es polisémico y que sus significados se han ampliado al inscribirse en el campo de la educación (Elizondo, 2001).

De la Orden (2009) explica:

“El campo educativo constituye un caso paradigmático. En Educación las palabras y, en cierta medida los conceptos asociados, calidad y evaluación, son utilizados como la clave del arco de lo social y profesionalmente correcto y, quizá también, como expresión de lo más deseable. La formación justificativa de esta relación es simple:

- La calidad (lo mejor) exige evaluación y
- La evaluación se justifica como garantía de calidad.

Según Barnard (1993), las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas y sólo existen cuando se presentan tres condiciones: interacción entre dos o más personas, deseo y disposición para la cooperación y finalidad de alcanzar algún objetivo común. El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización, o dicho de otra forma, cada persona necesita alcanzar simultáneamente los objetivos organizacionales – para mantenerse o crecer en la organización– y sus objetivos personales –para obtener satisfacciones–. La función del ejecutivo será entonces crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos. En este contexto, variables controladas por

la función de personal, como la formación, retribución o selección, adquieren un rol fundamental para conseguir el deseo de cooperar y fomentar el esfuerzo cooperativo de los trabajadores.

En otro orden de ideas Peña (2009) distinguió entre fuentes de satisfacción y de insatisfacción que denominó factores motivadores –relacionados con el puesto– y factores de higiene –relacionados con el contexto en el que se desarrolla la actividad–, respectivamente. Esta propuesta tiene implicaciones importantes en el diseño de puestos, ya que los mismos han de tener una serie de características que permitan potenciar la motivación de los trabajadores, alargando el contenido de los mismos, concediendo mayor autoridad y autonomía. Así mismo, la utilización por parte de la empresa de fuentes internas de reclutamiento contribuye a establecer condiciones positivas en el contexto del trabajo.

Por otra parte Peña (2009) afirmaba que cada decisión empresarial tiene consecuencias en cuanto al comportamiento humano. El éxito de un administrador depende, en gran medida, de la habilidad para predecir y controlar el comportamiento humano. Este autor afirmaba que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

1.1.2 Planteamiento del problema

El problema que se presenta en la gestión escolar es la poca claridad del concepto y escasez de estudios que presenten un análisis que involucre los factores humanos que inciden en los procesos administrativos de la gestión escolar, por lo tanto para esta investigación, se realiza un estudio de un conjunto de factores humanos tales como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje. Estos factores humanos han sido estudiados de forma independiente,

de acuerdo a algunos autores el liderazgo ha sido estudiado por Grosso (2008), Khan (2000), Joseph (2005), Ponce (2008), etc.; el factor de comunicación ha sido estudiado por Aldred (2000) y Lewis (2005); el factor humano de trabajo en equipo, por Sturgis (2005), Mozingo (2001) y Varey (1996) y por último el factor motivación por Koga (2006) y Casidy (2006).

Dentro de algunas instituciones educativas se ha detectado que la motivación en el trabajo ha desencadenado la falta de calidad en los procesos administrativos educativos (Stimson, 2003), por ellos se busca, para esta investigación, evaluar al personal y docentes para indagar o estudiar la motivación que incide en los procesos administrativos certificados. (Davis, 2003)

El liderazgo es un factor que no es ejercido adecuadamente por la autoridad, la falta de dirección ejercida por la alta dirección repercute en la realización de tareas, procesos y actividades que tienen que desarrollar para la calidad de los procesos administrativos certificados. (Stimson, 2003)

La colaboración entre personas y departamentos basado en el logro de objetivos afecta en la realización de las metas de la mejora de los procesos administrativos certificados. El trabajo en equipo, más que la conformación de grupos ayuda al intercambio de información, logro de objetivos, coordinación y comunicación dentro del equipo. (Soto, 2008)

La forma para identificar la comunicación dentro de las instituciones educativas sería a través de quejas, en donde el empleado pueda ser escuchado, acarreado con ello un clima laboral benéfico para el logro de objetivos, dentro de la mejora de los procesos administrativos certificados. (Davis, 1991)

1.1.3 Preguntas de Investigación

1.1.3.1 Pregunta de Investigación General

El factor liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el aprendizaje están relacionados con la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

1.1.3.2 Pregunta de Investigación Específica

- ¿Cuál es el impacto del factor motivacional en la calidad de los procesos administrativos certificados?
- ¿Cuál es el impacto del factor liderazgo en la calidad de los procesos administrativos certificados?
- ¿Cuál es el impacto del factor trabajo en equipo en la calidad de los procesos administrativos certificados?
- ¿Cuál es el impacto del factor comunicación en la calidad de los procesos administrativos certificados?
- ¿Cuál es el impacto del factor aprendizaje en la calidad de los procesos administrativos certificados?

1.2 Objetivos y justificación de investigación

1.2.1 Objetivos generales y específicos

1.2.1.1 Objetivo general

Identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para que puedan ser implementados en los procesos administrativos.

1.2.1.2 Objetivos específicos

- 1.- Definir la correlación entre el liderazgo del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar de la institución a través de una investigación explicativa y correlacional
- 2.- Establecer la relación entre la motivación del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar mediante un estudio explicativo y correlacional.
- 3.- Analizar el nexo entre el trabajo en equipo del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar por medio de un análisis explicativo y correlacional
- 4.- Identificar la correspondencia entre la comunicación del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con la gestión escolar utilizando un tratado explicativo y correlacional
- 5.- Describir el vínculo entre el aprendizaje del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con la gestión escolar efectuado por análisis explicativo y correlacional.

1.2.2 Justificación

Existen estudios en donde se ha investigado la implementación de Normas ISO en instituciones escolares y su relación con lo académico, Sang (2007) en su estudio analiza la ejecución de la escuela con la implementación del ISO 9000 y encuentra que no hay una relación entre la participación ISO 9000 en los logros de los estudiantes; pero sin embargo no excluye la posibilidad de que el ISO 9000 podría positivamente influenciar la ejecución de los procesos en las escuelas, ayudando a

que éstas sean más organizadas y que posea áreas esenciales que contribuyan a un mejor clima.

Fuinlong (2000) en su investigación analiza cuáles con los modelos de aseguramiento de la calidad que son utilizados en instituciones en Tailandia, las prácticas y procedimientos que son requeridos por el gobierno, su estudio dio como resultados, que las instituciones educativas utilizan programas de calidad y normas ISO, cubren las prácticas de aseguramiento de calidad que son requerimientos del organismo gubernamental y además encuentra que los sistemas de calidad consumen tiempo para el conocimiento y la implementación de un sistema de calidad, existen diferentes criterios de auditoría y la terminología del sistema de calidad hace referencia a la industria y no se relaciona con la educación directamente.

Además de estos estudios existen otros en donde plantean analizar la relación de los egresados con los sistemas de calidad, la gestión escolar a través del liderazgo de los directivos hacia los profesores, las interacciones de los empleados y docentes de la institución educativa, la gestión escolar y la relación con los equipos de trabajo, la satisfacción o insatisfacción del trabajo como un factor motivante. (Koga, 2006)

Para esta investigación se plantea analizar la relación de incidencia de factores humanos como liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo, con la gestión escolar de instituciones educativas de nivel preparatoria certificadas en normas ISO, entendiéndose para esta investigación la gestión escolar, como el análisis de los procesos administrativos únicamente. Los estudios existentes plantean relaciones con la gestión escolar y un factor humano, para desarrollar esta investigación se analizaron cuatro factores humanos en conjunto como factores determinantes.

Se propone para el estudio desarrollar un modelo metodológico, que contribuya a fortalecer los estudios ya existentes, en los cuales se han estudiado los factores de forma individual y en esta investigación se busca aportar el estudio donde se valorarán cuatro factores humanos en conjunto para determinar la incidencia en la gestión escolar y la gestión escolar se considerará a los procesos administrativos propios de la institución educativa.

Esta investigación busca adicionar información empírica, acerca de la calidad en la gestión escolar en México, ya que existe poca información al respecto, en este estudio se analizan correlaciones de factores humanos que impactan en la calidad de la gestión escolar, se busca identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior, cómo los factores humanos son significativos a incidir en la gestión escolar, ya que ayudaría a las instituciones educativas a mejorar en sus procesos administrativos repercutiendo en su organización, relaciones laborales, cultura organizacional y clima laboral. Este estudio busca servir para la toma de decisiones y mejorar su desempeño, las instituciones educativas enfocarían sus recursos en la adquisición de un factor o conjunto de factores humanos de los que carecen.

1.2.3 Delimitaciones y limitaciones

Esta investigación esta delimitada al entorno educativo que se desarrolla en Nuevo León, a través de instituciones educativas que han sido certificadas en normas ISO del nivel medio superior que conforman a la Universidad Autónoma de Nuevo León. La información que se solicita para la comprobación cuantitativa, es a través de una encuesta, sólo será aplicada a directivos en dichas instituciones.

La limitación que esta investigación afronta es la poca claridad que existe en los conceptos de gestión escolar y calidad educativa.

1.3.2 Modelo gráfico

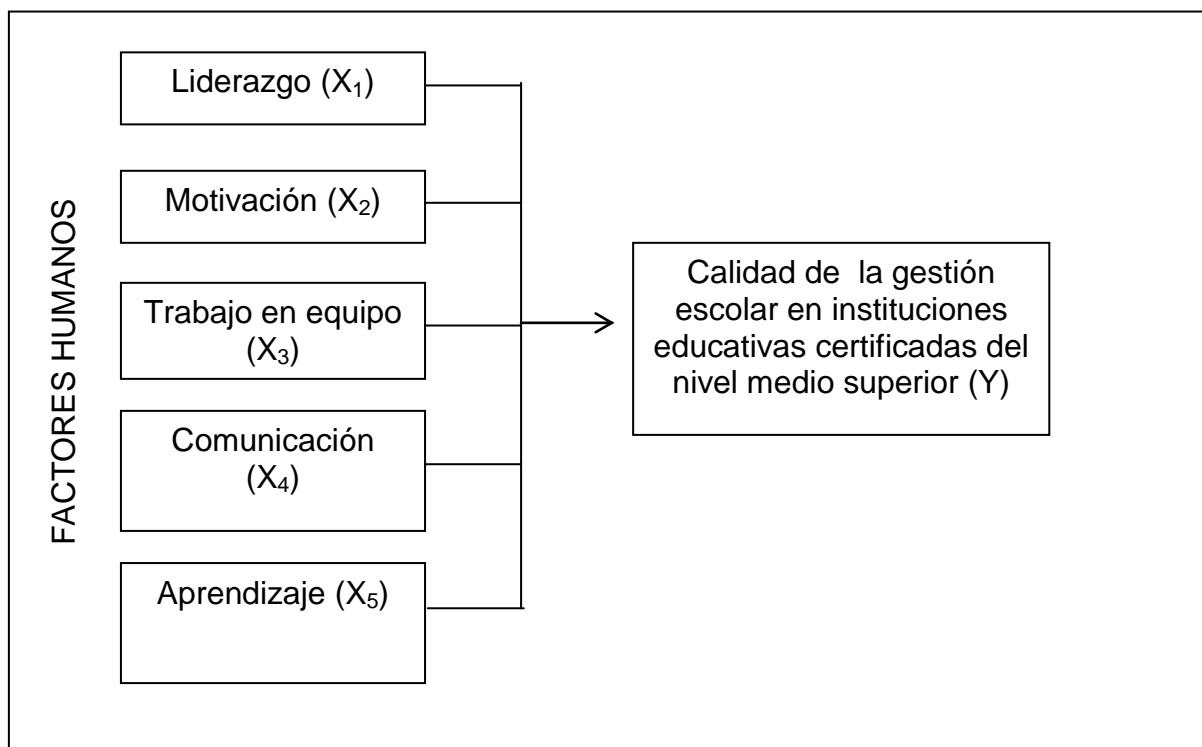


Figura 1. Modelo de calidad en la gestión escolar. Fuente: Propia

1.6 Resumen

Concluyendo, en este capítulo se sustentan las bases para que a través de la metodología de las Ciencias Sociales, visualizar a la gestión escolar en su operacionalización bajo un enfoque de un sistema de calidad, comenzando con la interrogante que se mencionan en la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar dentro de instituciones del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León?

CAPITULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se desarrolla un análisis cualitativo involucrando temas como la calidad, la metodología de la norma ISO, gestión escolar, los factores como el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo; conceptualizando las ideas por medio de diferentes autores que han estudiado dichos conceptos, enlazar las ideas para sustentar teóricamente lo que la pregunta de investigación y los objetivos se plantearon en el capítulo 1.

2.1 Gestión Escolar

Los modelos de gestión escolar se han desprendido principalmente de dos grandes visiones de investigación y conceptualización sobre el mejoramiento de la calidad en la educación. Estas conceptualizaciones son la eficacia escolar y el mejoramiento escolar. La visión de eficacia escolar toma en cuenta el diagnóstico de las condiciones de entrada de los estudiantes, para identificar posteriormente, los medios y recursos con los que se cuenta para alcanzar resultados educativos. Los planteamientos que se originan en el mejoramiento escolar, señalan la identificación de los procesos y otras condiciones internas asociadas al mejoramiento de resultados, como focos determinantes de la calidad institucional. Ambas corrientes coinciden en algunos elementos clave, que permiten plantear una posibilidad de diálogo entre estas dos propuestas, para entender el cambio y mejoramiento en los establecimientos escolares. De hecho, el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, contempla un mejoramiento continuo tanto en los procesos como en los resultados. (Ahumada-Figueroa, et. al., 2009)

El investigador Vázquez (2006) expone que en cualquier institución hay un factor determinante, que constituye la pieza clave y es el catalizador de su funcionamiento y estructura organizativa. El factor en cuestión en los centros

educativos, es la Dirección y el Equipo Directivo, que toman un papel principal y unas responsabilidades que resultan incuestionables. Existe una idea focalizada sobre la importancia de la dirección y del equipo directivo para la vida y el desarrollo educativo de los centros escolares, un elemento que adopta varias formas en términos de las características que cada centro educativo presenta.

Se han manifestado marcadas tendencias, en donde se consolidan nuevos modelos de organización y gestión de centros educativos que exigen claramente la presencia y la actuación de una dirección diferenciada, como eje central sobre el que reestructurar la vida del centro, incluso en los casos de mayor grado de descentralización interna. Experiencias analizadas indican que el equipo directivo se integra por un grupo coherente de individuos coordinados y con un claro sentido de sus funciones; una coherencia interna y coordinación que se entiende como un factor evidente, y casi incuestionable, del buen funcionamiento del centro escolar. Vázquez (2006)

Es imprescindible considerar las dimensiones de la organización, por decir, si se especifica de instituciones grandes o pequeñas, determinado en la investigación de Vázquez (2006). En las organizaciones grandes serían los casos en cuyos centros tienen más de una línea y disponen de una plantilla docente significativa, en el caso de las organizaciones pequeñas son aquellas que cuentan con una casuística propia, el caso específico son las escuelas rurales. Tomar en cuenta el aspecto dimensional es factor, ya que la complejidad organizativa y de funcionamiento es diametralmente diferente, en ambos casos. Además, incide en el tipo de relación que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, por otro lado el acercamiento, la afectividad, la familiaridad contribuyen a establecer unos patrones que no llegan a consolidarse de igual manera cuando se tienen centros masificados.

En otro orden de ideas, Carletti (2006) habla del prototipo de interacción entre el director y el docente es la situación cara a cara, que efectúa como un presente

vívido que ambos comparten y gravitan continuamente uno sobre el otro. En este sentido, el director puede fomentar la participación de los docentes, a través de: actitudes o modo de comportarse ante la toma de decisiones, considerando los siguientes aspectos: la organización del trabajo docente; la delegación de la autoridad; el aprecio y la consideración que demuestran con sus gestos hacia los docentes; sus expresiones personales; actitudes de autenticidad y coherencia. Además también considerar modos de evaluar el rendimiento de los docentes e implementar sistemas de incentivos de tipo intrínseco o afectivo.

Estudios recientes en provincias de argentina estudiados por Romero (2005) evidencian el impacto de las políticas de devolución en la gestión de procesos de mejora a nivel institucional determinan que las causas del bajo rendimiento se relacionan ampliamente con la resistencia de los docentes al cambio, la escasa capacitación en el uso de información por parte de los actores institucionales, la falta de liderazgo de los equipos directivos, la vigencia de culturas escolares refractarias y habituadas a manejarse con información de tipo casual. La evaluación evidencia un factor indispensable para la mejora de la calidad, siendo una condición necesaria pero no suficiente, ya que la conexión entre evaluación y mejora no es directa. Se ha considerado que el desarrollo de un proceso evaluativo, engendra en sí mismo una posibilidad de mejora o aún más que la propia evaluación produce una elevación de la calidad.

Asimismo García (2010) expone que en las últimas décadas, la investigación generada por el movimiento de eficacia escolar mostró que el papel del director tenía una influencia importante en el desempeño de la escuela (Scheerens, 1992 en García, 2010). No obstante, los resultados de los estudios no revelaban qué tanto influía. Señaló que el liderazgo transformacional ejercido por los directores está presente en las escuelas eficaces (Sergiovanni, 1995 en García, 2010) Revisiones más recientes confirman que dicho liderazgo tiene un efecto positivo en el clima escolar pero que el pedagógico o instruccional es el que más influye en el éxito escolar corroboraron que, después de la influencia del docente en el aula,

la actuación o liderazgo del director es el segundo factor más importante para explicar la eficacia o éxito escolar.

Actualmente, afirma García (2010) que la globalización económica y cultural está ejerciendo mayor presión para modificar los sistemas educativos. Las reformas educativas buscan, primordialmente, elevar la calidad de la educación y procuran un sistema educativo capaz de competir con otros similares. Debido, al menos, a estas dos circunstancias, la importancia del liderazgo del director ha crecido; los responsables de las políticas educativas le asignan un papel decisivo en el desempeño de la escuela y en el éxito de las reformas educativas (Gaziel, 2008 en García, 2010). Este papel tan relevante parece contradictorio, ya que con excepción de los países anglosajones y otros pocos más como Corea, la mayoría no tienen programas formales obligatorios de preparación previa para los nuevos directores.

Si bien la investigación sobre la dirección y liderazgo escolar data de finales del siglo XIX explicando García (2010), cuando comenzaron a instituirse los programas de doctorado en educación en las universidades de prestigio como el Teacher's College de la Columbia University, el estudio sobre los nuevos directores es más reciente. El estadounidense William Greenfield es el pionero de este tipo de estudios. El inicio de la investigación contó con un marco teórico anclado en la teoría de la socialización para estudiar a los candidatos a directores; esta teoría tiene sus antecedentes en los estudios antropológicos de los ritos o pasajes que marcaba la socialización en las diferentes culturas (adolescencia, matrimonio, funerales...) realizados por Van Gennep a principios del siglo pasado. Los trabajos pioneros de Greenfield y los posteriores de otros autores, tienen como referente la teoría de la socialización de Merton y la de socialización organizacional de Van Maanen y Schein (1979); ambos autores definen la socialización organizacional como el proceso en que ciertos patrones de pensamiento y acción se transmiten de una generación a la siguiente. Este

proceso es, fundamentalmente, cultural; involucra la transmisión de valores e información.

El investigador Sang (2007) expone en su investigación empírica la relación de la implementación del ISO con la ejecución escolar. El estudio lo realizó en Estados Unidos en escuelas de nivel primaria, nivel medio y preparatorias, que implementaron el ISO 9000 en el 2004. Las variables dependientes son la tarifa promedio de pase de estudiantes en los exámenes, tarifa promedio de estudiantes económicamente en desventaja en exámenes, asistencia promedio de estudiantes o en el caso de preparatorias promedios de graduación. Las variables independientes fueron: el porcentaje de estudiantes en la escuela que reciben comida gratis / reducida, proporción amplitud escuela y estudiante maestro, gasto anual por alumno del distrito, participación ISO 9000.

Los resultados del estudio son:

- a) No hay una relación entre la participación ISO 9000 y los logros de los estudiantes,
- b) Hay una relación significativa entre ISO 9000 y la asistencia promedio en la primaria y escuelas medias,
- c) El efecto de las escuelas medidas por el porcentaje de estudiantes recibiendo comidas gratis, relacionado con el logro de estudiantes de escuelas, dio como resultado que estas no difieren entre escuelas que tienen ISO 9000 y con las escuelas que no cuentan con ISO 9000.

El estudio arroja dos políticas importantes:

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

El estudio que realizó Fuinlong (2000), se basa en cuestionarios que realizó en 52 colegios y universidades en Tailandia. Su estudio fue del tipo descriptivo.

Los enunciados al Problema son:

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

Sus resultados fueron:

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

El estudio realizado por Ott (2006) en la tesis Estudio comparativo de procesos escolares y alumnos egresados con certificación ISO 9001:2000 y colegios vocacionales no certificados en educación en Suiza. El estudio plantea analizar la efectividad de la calidad en la educación profesional en Suiza.

Las preguntas de investigación que plantea son:

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

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

El término conceptual utilizado en esta investigación para la variable gestión escolar: es la estructura organizativa y relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación. Modos de desarrollo de las funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y la dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de la escuela. Preparación académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extra escolares. (Rodríguez, 2000)

2.2 Calidad

El concepto amplio de calidad es conocido y difundido en el área industrial. La calidad se designa como el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que

nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. Considerando como nulo, poco, bueno, excelente la calidad que se determine de un objeto. (Gutiérrez, 1998)

El cambio dentro del proceso de producción a partir de la época industrial modificó los procedimientos de fabricación que anteriormente se realizaban en forma artesanal y después se realizó en forma masiva. Según Gutiérrez (1998), los procedimientos han ido evolucionando y en este proceso de evolución se consideran cuatro etapas:

1950 – 1960 etapa en la que se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección.

1950 – 1970 etapa en la cual se exige la observación del proceso a fin de mejorarlo.

1960 – 1970 etapa en que, además del mejoramiento del proceso, se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido.

1980 – 1990 etapa en la que se redefine la administración con el propósito de que la calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

En Estados Unidos los principales autores y precursores de los conceptos de calidad son: Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby y Mikel Harry, el creador más reciente, con el desarrollo de la metodología seis sigma. En Japón, son Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

Rositas (2005) expone en su investigación los conceptos de calidad, un concepto de calidad es definida como la satisfacción del usuario e incluye tanto las características físicas del producto, como el costo, entrega, seguridad, todo ello también a nivel de todos los procesos de la empresa tomando además en cuenta tanto al cliente como al resto de la sociedad. Citando a Juran (2000) a la calidad, declara que ya no sólo es un asunto tecnológico relativo a un producto y a los procesos directamente relacionados con la manufactura, ni tampoco se restringe al departamento de control de calidad. La calidad para él es un asunto de interés de toda la organización, en todo tipo de bienes y servicios y en todos los procesos,

incluyendo los de apoyo; considerando además que cliente ya no es sólo la persona que compra al producto, sino que cliente es cualquier persona externa e interna a la empresa que tenga algo que ver con los resultados del producto, servicio o proceso.

La gestión de calidad total es más que una técnica ya que incluye también valores (Mejora continua, enfoque al cliente, respeto a la persona y compromiso de la alta gerencia), herramientas, además de lo propiamente técnico (Diseño de Experimentos y Despliegue de la Función de Calidad, por ejemplo). Además los más renombrados premios de la calidad como el Premio Deming de Japón, el Malcolm Baldrige de E.E.U.U, y el premio a la Calidad Europea, incorporan conceptos y principios de la Gestión de Calidad Total. Existe la aceptación cada vez más generalizada de los conceptos de calidad total y de gestión de calidad total, que iniciándose en las industrias manufactureras de Japón, E.E.U.U.y Europa se ha extendido a prácticamente todo el mundo y a todo tipo de organizaciones. (Rositas,2005)

2.3 Instrumentos de calidad

2.3.1 Normas ISO

Uno de los instrumentos utilizados para el aseguramiento de la calidad son las Normas ISO 9000. La Organización Internacional para la Estandarización, con su base en Ginebra, es un consorcio que agrupa a todas las naciones industrializadas, cuyo objetivo es desarrollar estándares internacionales para promover el comercio internacional. Las Normas ISO 9000, buscan la estandarización de los sistemas de calidad. Las normas ISO es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, las cuales pueden aplicarse en cualquier tipo de organización. El ISO 9000 determina la forma en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

El contar con una certificación de la Norma ISO es considerada como un reconocimiento formal por parte de otros del sistema de administración de la calidad.

Las ventajas que genera el ISO en las empresas son:

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

2.3.2 Metodología ISO

2.3.2.1 Elementos y requerimientos de la Norma ISO 9001:2000

Requerimientos Generales:

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma mexicana.

La organización debe:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización;
- b) determinar la secuencia e intercambio de éstos procesos;
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de éstos procesos sean eficaces;
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de éstos procesos;
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos; e

- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.3.2.2 Requerimientos de Documentación

La documentación del sistema de administración de la calidad contiene:

- Política de Calidad y Objetivos de Calidad.
- Manual de calidad
- Los procedimientos documentados requeridos por el estándar ISO 900:2000.
- Los documentos requeridos para asegurar la efectiva planeación, operación y control de los procesos.
- Los registros requeridos por este estándar internacional.

El alcance de la documentación del sistema de calidad ISO se define de la siguiente manera:

- Nivel I.- Manual de Administración de Calidad
- Nivel II.- Procedimientos Generales, Procedimientos Específicos
- Nivel III.- Instrucciones de Trabajo
- Nivel IV.- Registros de Calidad

2.3.2.3 Manual de Calidad

La organización establece, implementa y mantiene un sistema de administración de la calidad basado en los requerimientos de la norma ISO para el otorgamiento de los servicios administrativos y académicos con los cuales se asegura que cumplan con las especificaciones y requerimientos del cliente y normas internacionales, siguiendo así con la Política de Calidad establecida.

El Manual de Administración de Calidad documentado e implementado incluye:

- El Alcance del Sistema de Administración de Calidad Incluyendo los detalles y justificación de cualquier exclusión

- Referencias hacia los procedimientos documentados para el cumplimiento del sistema administrativo de calidad.
- La descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el sistema administrativo de calidad.
- El control del manual de calidad.

2.3.2.3.1 Control de Documentos

El sistema administrativo de calidad de la organización debe tener la información necesaria disponible para seguir prestando sus servicios con calidad y demostrar la operación efectiva del sistema.

Los documentos controlados son enlistados a continuación:

- Manual de Administración de Calidad
- Manual de Organización
- Procedimientos Generales y Específicos
- Registros de Calidad
- Documentos Externos aplicables

Los criterios o cláusulas que debe cumplir los requisitos de calidad:

- Responsabilidad de la dirección/gerencia
- Sistema de la calidad
- Revisión de contratos
- Control del diseño
- Control de la documentación y los datos
- Adquisiciones
- Control de los productos proporcionados por clientes
- Detección y seguimiento de productos
- Control de Procesos
- Control de los equipos de inspección, medición y comprobación
- Estatus de inspección y comprobación

- Control de los productos no conformes
- Intervenciones de corrección y preventivas
- Manipulación, almacenamiento, envasado, conservación y suministro
- Control de los registros de la calidad
- Auditorías internas de la calidad
- Formación
- Servicios postventa
- Técnicas estadísticas

2.4 FACTORES HUMANOS

2.4.1 Liderazgo

Instituciones educativas certificadas en el ISO 9001:2000 se encuentran con otro factor que afecta su mejora, el liderazgo que no es ejercido o posee una escasez de autoridad, ya que no posee la claridad y la definición de la responsabilidad y autoridad necesarias para desarrollar el cambio. Ya que las tareas deben asignarse a personas con entrenamiento y experiencia, para que puedan realizar, ejecutar y delegar las funciones y tareas adecuadas a sus subordinados. (Shutler, 1998).

Entre los estudios pioneros en esta área se encuentra el trabajo de liderazgo transcultural llevado a cabo por Geert Hofstede en 1980, 1984, 1994, 1995 en ambientes de la industria. Los estudios de Hofstede involucran cuatro dimensiones para estudiar el impacto del contexto sociocultural externo a la organización y el papel del líder. Estos aspectos son la evitación de la incertidumbre, la distancia del poder o autoridad, cuestiones relativas a la masculinidad-feminidad, y al individualismo-colectivismo. Bastarrachea (2010)

La falta de dirección ejercida por la alta dirección repercute en la realización de tareas, procesos y actividades que tienen que desarrollar para la mejora de los procesos administrativos certificados. Por ello se busca analizar ¿cómo el factor liderazgo afecta en instituciones educativas? (Stimson, 2003)

En estudios se proponen utilizar el enfoque del modelo de liderazgo de trayecto-objetivos, de Martin G. Evans (Davis, 2003), en donde se afirma que la tarea del líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un ambiente laboral que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Los resultados esperados son la satisfacción en el trabajo, aceptación del líder y mayor motivación, la cual origina rendimiento efectivo y logro de los objetivos.

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que estas son lo que es a su gente. Se habla con frecuencia de que son las personas de calidad las que hacen cosas de calidad y no las cosas de calidad las que generan personas de calidad. También se menciona que nadie da lo que no tiene, entonces, ¿cómo podría existir una organización de alta productividad, con gran calidad en sus productos y servicios y desempeño de alto rendimiento, si su gente no es así? En el interior de una organización la idea vigente consiste en que la gente es lo que son sus jefes. Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. Los líderes formales son quienes permiten el avance del grupo en la línea inclusión-control-apertura, y son ellos quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo. Una organización refleja en su actuar cotidiano, aunque no de manera inmediata, como es el estilo de liderazgo que prevalece en ella. (Zepeda, 1999)

Grosso (2008) expone en su investigación, la relación entre el comportamiento de liderazgo del presidente de la universidad y comportamiento de los docentes, evidenciando un extra esfuerzo y satisfacción, ver en figura 1. La mencionada investigación planteó las siguientes cuestiones: ¿Cuál es la relación percibida entre la conducta de liderazgo transformacional y la conducta reportada de los

docentes de extra esfuerzo y satisfacción? ¿Cuál es la relación percibida de la conducta de liderazgo transaccional y la conducta reportada de los docentes de extra esfuerzo y satisfacción? ¿Es percibida la conducta del liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional como predictor de altos niveles de esfuerzo y satisfacción reportados por los docentes? ¿Es percibida la conducta de liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional como predictor de altos niveles de efectividad presidencial en reuniones de docentes necesarias y principales en la institución? ¿El tipo de motivación de docentes (intrínseca y extrínseca) afecta la relación entre la conducta percibida del liderazgo presidencial y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción? ¿La ocupación académica afecta la relación entre la conducta percibida del liderazgo presidencial y la conducta reportada de los docentes de esfuerzo y satisfacción?

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

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

Los resultados de Grosso (2008) confirman que los presidentes universitarios tienen una influencia enorme y significativa en la facultad indiferente de cuánta interacción interpersonal hay entre los dos. Los presidentes

institucionales pueden ser capaces de motivar a sus docentes utilizando el liderazgo transformacional basado en las conductas y características. No cada presidente universitario puede ser carismático y galvanizando, pero si el presidente puede llevar a cabo ciertas estrategias de dirección, el él o ella puede tener una oportunidad mayor de motivar a los docentes para trabajar más allá de sus responsabilidades básicas y estar satisfecho con la institución y sus propias percepciones individuales. Estas estrategias incluyen:

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

Ponce (2008) explica que de acuerdo como se ha venido señalando en la administración educativa, la Dirección juega un papel fundamental en la conducción de las instituciones escolares y debido a ello se ha planteado la necesidad de darle un nuevo enfoque a su conducción, también se manifiesta la prioridad de conocer y enfocar el liderazgo de los Profesores como el de los Padres y Apoderados. En una institución escolar, como organización, existen formal e informalmente un conjunto de entidades que deben trabajar para que los

objetivos organizacionales se logren, como también sus objetivos personales y grupales. En consecuencia, en cada uno de ellos, como grupo, se manifiesta un liderazgo en unos casos sancionado formalmente y en otros informalmente.

Esta evidencia implica que muchas veces las expresiones de liderazgo se vean enfrentadas por múltiples y diferentes razones, haciendo hincapié en que todos los que integran la comunidad educativa, tienen o debieran tener una visión en común, es lógico también que deban aunar esfuerzos y entender que se deben conjugar enfoques, métodos y herramientas que permitan lograr una gestión de calidad lo que implica la necesidad de hacer las cosas, o lo que haya que hacer, de manera eficiente y eficaz. (Ponce, 2008)

Es pertinente revisar el esquema organizacional de las instituciones escolares para trascender los enfoques y las desviaciones, que entre otras razones, contribuyen a debilitar su papel en el mejoramiento de la educación. Se necesita un fuerte compromiso de parte de todos los que componen la comunidad educativa para hacer congruente la realidad con lo que se hace. En el caso del liderazgo en las instituciones escolares y desde los niveles de la Dirección, Profesores, Padres y Apoderados, mantener consecuencia con los postulados para hacer realidad los principios fundamentales que rigen a la sociedad (Ponce, 2008).

El estudio sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones, particularmente en las organizaciones escolares, está encaminado a recopilar información que permita el conocimiento y comprensión de las actitudes que asumen los liderazgos dentro de las mismas en la obtención de sus objetivos organizacionales, grupales y personales, así como revelar de una u otra manera si los logros son de calidad con el propósito de elaborar con base una propuesta de liderazgo Pedagógico Compartido que facilite la gestión escolar. El Fortalecimiento a la Gestión Educativa, se orienta a capacitar a los Directores, buscando desarrollar en ellos competencias y habilidades específicas en gestión participativa, liderazgo Pedagógico y trabajo en equipo, a modo de constituir, en cada establecimiento, un

Equipo de Gestión Escolar que, entre otras actividades, pueda generar y llevar a la práctica el Proyecto Educativo Institucional de la escuela. El Fortalecimiento de la Gestión Educativa, busca además acompañar a los Directores y profesores para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la Reforma Educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo en una actitud proactiva, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar y por sobre todo dar importancia al trabajo Pedagógico por sobre el trabajo Administrativo (Ponce, 2008).

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

Lucas (2002) estudió como entender la relación entre el liderazgo transformacional del director, el liderazgo transformacional de la dirección de los equipos escolares, y cultura escolar. A través de estudios cuantitativos, busca encontrar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el liderazgo transformacional de la

dirección de los equipos escolares, si existe una relación directa existente entre el liderazgo transformacional del director y cultura escolar, si existe una relación directa entre el liderazgo transformacional de la dirección de los equipos y la cultura escolar, y si la conducta del liderazgo transformacional del director modera o media la relación entre la conducta del liderazgo transformacional del director y la cultura escolar.

Dale (1990) investigó en su artículo la efectividad de los directores de las escuelas a través de objetivos como: identificar las dimensiones de las habilidades relacionadas a la ejecución de los directores, identificar un conjunto de constructos psicológicos independientes de un factor de análisis de esas dimensiones, y usando las variables de tamaño de la escuela, tamaño del distrito, nivel del grado escolar, utilizando exámenes para describir la efectividad del liderazgo. En adición, Hoover (1991) se basó en el trabajo de MacGregor (1978), para distinguir a los líderes como transformacionales o transaccionales. Las teorías de cierto tipo de liderazgo son capaces de inspirar a sus subordinados hacia alturas que ellos nunca intentarían alcanzar. Este tipo de líder es transformacional. El líder transaccional, es por otro lado, influenciado por un intercambio social en el cual el líder da algo y obtiene algo devuelta. Previamente Bass (1985) ya había identificado tres factores de liderazgo transformacional: carisma, consideración individual y estimación intelectual, y dos factores de liderazgo transaccional: recompensas y administración por excepción. La administración por excepción fue dividida en dimensiones activas y pasivas.

Recapitulando, se considera a el liderazgo para este estudio, como la superioridad que ejerce la autoridad, a través de los directivos ó equipos de trabajo. La alta dirección es quien debe guiar a la organización para el logro de objetivos. Debe indicar la visión para poder implementar las estrategias necesarias para llegar a ese futuro. Existe una gran influencia de los directivos hacia sus docentes. (Grosso, 2008). La dirección juega un papel fundamental en la conducción de instituciones educativas escolares. (Ponce, 2008). Los directores pueden influenciar indirectamente en el aprendizaje del alumno a través de la

manipulación del clima de la escuela y de la organización. (Zheng, 1996). La existencia de una relación en la dirección de los equipos escolares y su cultura escolar. (Lucas, 2002).

2.4.2 Motivación

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

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

El ISO 9001:2000 es una certificación que se a incorporado a instituciones educativas en todo el mundo por ejemplo en escuelas y universidades en los

Estados Unidos (Stimson, 2003), en Inglaterra y Canadá (Peters, 1999), en países nórdicos (Helge, 1994), por mencionar sólo algunas instituciones.

Numerosas instituciones educativas cuentan con certificaciones del ISO 9001:2000 a nivel mundial, y se ha visto que la mejora en los procesos administrativos certificados en algunas instituciones no a sido lo esperado, (Stimson, 2003), considerando que uno de los factores que desencadena esta reacción es la motivación de los docentes y los empleado.

Una teoría a aplicar sería el modelo de las expectativas o teoría de las expectativas, que desarrolló Víctor H. Broom (Davis, 2003), la cual plantea que la motivación es el producto de tres factores: cuanto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las posibilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalización).

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (Robbins, 2009):

1. Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: queda incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro, y factores externos de estimación, como status, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

La teoría X y Y de Douglas MacGregor propone dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia llamado teoría X y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. MacGregor concluye que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tenían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas (Robbins, 2009)

La teoría de los dos factores teoría también llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o fracaso. (Robbins, 2009)

Teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación:

Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidades de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por si mismo.

Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (Robbins, 2009)

El concepto de motivación que se utilizó en esta investigación es: motivar o animar a los empleados y directivos de la organización para realizar sus actividades. La motivación de los empleados surge del reconocimiento por su trabajo y por la capacidad de mejorar sus procesos, ya que el empleado es quien está directamente trabajando en el proceso y conoce como se desarrolla. A través de factores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo. (Koga, 2006)

2.4.3 Comunicación

Las instituciones educativas necesitan contar con una buena comunicación a través de sus empleados y entre departamentos, para transferir información y conocimiento a través de ellos. Es indispensable comunicar la información adecuada y pertinente dentro de la institución para el logro de objetivos y metas, para lograr la mejora en los procesos administrativos certificados. (Moreland, 1998)

Las instituciones educativas han detectado que la utilización del lenguaje que utiliza el ISO 9001:2000 que propiamente se ha utilizado en la industria y se ha incluido paulatinamente también para las de servicios, posee cierta dificultad para los empleados y docentes que laboran en las instituciones educativas, la comprensión y entendimiento del vocabulario del ISO 9001:2000, tales como, conceptos que refieren a procesos, logro de objetivos, medición de indicadores, etc. (Burriss, 2000)

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. (Robbins, 2009)

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

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

Pooja (2006) argumenta en su investigación que para el buen funcionamiento de las escuelas es necesario inducir en las mismas un clima eficaz y trascendente, en figura 5. Y esto sólo es factible, cuando el director tiene calidades de liderazgo

fuertes. El director debe estimular que los maestros sean más creativos, innovadores y flexibles, ya que generalmente ellos se bloquean por la dirección burocrática de los estilos de los directores. Como se mencionó antes, la escala de conducta organizacional ciudadana (OCBs) lubrica la maquinaria de una organización social, reforzando las estructuras de las escuelas. Los directores deben considerar las necesidades sociales de los maestros que en reciprocidad contribuyen al funcionamiento eficaz de las escuelas, yendo más allá de los requisitos del papel formal. Los directores deben crear un clima en que los maestros trabajen cooperativamente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto también llevará al alto compromiso de maestros hacia el éxito de sus estudiantes y a trabajar para el estímulo intelectual, así como en la creatividad del académico, y el logro del buen clima de la escuela.

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

nivel más alto de coherencia, moral alta, ser innovadores, tener autonomía, adaptaciones altas, para resolver los problemas en forma adecuada. (Pooja, 2006)

El concepto de comunicación que se desarrolló en este estudio: es la acción de comunicar la información en la organización. Es indispensable para la realización de los procedimientos implementados, da confiabilidad a los empleados de la organización, porque conocen la misión, políticas, objetivos, metas y visión. La comunicación fluye por canales formales de información, creados por la alta dirección, para crear un ambiente satisfactorio de trabajo. Aldred (2000) afirma en su investigación la valoración de la comunicación y la colaboración, para la realización de las personas. La comunicación de las personas de poder hacia sus subalternos requiere de cierta transparencia. (Lewis, 2005)

2.4.4 Trabajo en Equipo

La colaboración entre personas y departamentos basado en el logro de objetivos, para cumplir los procesos que se tienen definidos en el ISO 9001:2000, ayuda a mejorar los indicadores y el logro de metas que requiere la certificación ISO 9001:2000, lo cual se obtiene como resultado del trabajo en equipo. (Hammond, 2000). Determinar los alcances y definición de actividades a desarrollar por el equipo de trabajo beneficia al logro de la mejora en los procesos administrativos certificados. (Stimpson, 2003)

Se plantea en una investigación definir claramente la conformación del grupo vs la conformación de equipo, siendo la conformación de equipo la adecuada para poder desarrollar la mejora en los procesos administrativos. Por la naturaleza de los equipos, se cuenta con metas definidas, logros de objetivos, desarrollo de habilidades, coordinación y comunicación dentro del equipo, compromiso y autoevaluación. (Soto, 2008)

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son más

flexibles y responsables ante los eventos cambiantes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados. (Robbins, 2009)

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

Mozingo (2001) expone que el éxito de los equipos de trabajo se mueve desde el comienzo de cuatro fases en el cambio del proceso de innovación, en figura 6. Estas cuatro fases son imaginación, iniciación, implementación e institucionalización. La organización de bachilleratos está alrededor de equipos de trabajo que promoverían una mejor interacción e incremento de colegiabilidad entre maestros, administradores y estudiantes. Desafortunadamente, muchas estructuras de bachilleratos aún están embebidas en múltiples rutinas que dificultan la colegiabilidad y el trabajo en equipo que son esenciales para el mejoramiento de la ejecución del estudiante.

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

disminuye en la estructura de equipo, más bien se expande en diferentes direcciones.

Varey (1996) determina en su investigación que, el trabajo en equipo mejora modelos de trabajo y resultados. Se considera tradicionalmente que el papel de la instrucción es muy individualista, mientras que al involucrar en el aula aspectos como la enseñanza, la guía didáctica y la preparación se obtienen mejores resultados. Un acercamiento del equipo se usa a menudo para lograr la cooperación y las uniones, evita la duplicación y además para compartir las experiencias. Aunque el profesional disfruta la autonomía, no quiere sentirse aislado y busca las relaciones activas con los colegas para reducir cualquier sentimiento. El trabajo en equipo mejora la naturaleza de trabajo y la naturaleza de trabajo incluye los factores personales y medioambientales como la necesidad a ser una persona aceptada y disfrutar el apoyo moral y social de los colegas. Claramente, el trabajo en equipo mejoraría las posibilidades para lograr este requisito y aunque el apoyo de los colegas del equipo propio no siempre será venidero, las razones detrás de las decisiones estarán por lo menos claras. También se reducirán grandemente los sentimientos de aislamiento. Varias limitaciones al acercamiento del equipo también fueron indicadas por el estudio. Hay un peligro al aceptar la resistencia en la forma de actitudes negativas y opiniones de los miembros del personal involucrado en el estudio, y al concluir inmediatamente que éstos pondrán los límites para el futuro. La oposición generalmente se encontrará dondequiera que y siempre que se propongan los cambios, pero esto debe superarse por el testimonio y la habilidad de dirección que efectúa el cambio.

En conclusión. el concepto que utilizó el estudio para el trabajo en equipo fue: Cooperación o colaboración para realizar actividades entre varios empleados o directivos con el propósito de llevar a cabo un proyecto. La formación de grupos de índole multidisciplinaria ayuda a la solución o sugerencia a los problemas. La colegiabilidad y el trabajo en equipo en las instituciones educativas mejoraría la

interacción entre docentes y administradores, beneficiando su organización. (Mozingo, 2001)

2.4.5 Aprendizaje

Las organizaciones se planean como organizaciones del conocimiento, y el aprendizaje es uno de los factores más importantes para que estas se conviertan en organizaciones inteligentes. Esta afirmación es válida para toda institución educativa, puesto que en las instituciones educativas encontramos a un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, es decir, ante una organización. (Álvarez, 2006)

En las instituciones educativas se hace adecuado e indispensable la administración de conocimientos con el motivo de establecer vínculos entre el conocimiento que se construirá con el capital intelectual de la institución escolar. La administración del conocimiento busca que las informaciones, conocimientos y competencias que fueron inicialmente de las personas y que luego se distribuyeron en los equipos de trabajo se irradian y amplíen en la comunidad organizacional y, asimismo, se conviertan en los fundamentos que incentiven una mejor visualización de las estrategias, un adecuado rediseño de los procesos, una estimación de recursos y una racional estructura organizacional. (Álvarez, 2006)

El capital intelectual está constituido por toda la información y el conocimiento personal que poseen los individuos. Estos deben ser compartidos y puestos en práctica para que se transformen en aprendizaje. Esto será posible con la adecuada administración de conocimientos. Los recursos humanos en una organización escolar son la savia que alimenta la organización. El cambio cualitativo institucional se operará a partir de una gestión óptima del talento humano y de los procesos organizacionales. Pareciera que el aprendizaje busca instaurarse en una organización ideal, la cual no existe. Debemos aprender a trabajar con el recurso humano que poseemos y a partir de allí, generar procesos que conlleven al éxito institucional. (Álvarez, 2006)

Las organizaciones no conocen su recurso humano, desconocen la disponibilidad y flexibilidad de las competencias de la gente que la integra, carecen del inventario de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal. Este tópico está relacionado con la necesidad de redefinir políticas de reclutamiento, selección, desarrollo de procesos de inducción, socialización y vinculación de la organización. El aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta la cual tiende a permanecer y que se produce en su interacción con el medio, tanto física como socialmente. (Olivera & Rábago, 2003)

El proceso de aprendizaje tiene lugar a través de la interacción entre varias personas. La organización sólo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional. Lo que requieren las organizaciones es que no sólo sean capaces de aprender, sino también de aprender a aprender. Es decir, no sólo deben hacerse competentes, sino también mantenerse así. (Olivera & Rábago, 2003)

Algunas organizaciones que aprenden ya dominan, por una parte, el arte de reacomodarse de manera rápida y, por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad. Es lo que se entiende por desarrollo. Desarrollo significa adaptarse sin perder la identidad; el manejo de opuestos: reacción tanto como proacción; dejarse influir por el medio, así como ejercer una influencia sobre él. (Olivera & Rábago, 2003)

La transformación hacia una organización que aprende requiere tanto gerencia como liderazgo. Motivar a la gente hacia la conducta deseada, debe llevarse a cabo de dos maneras: a través de la gerencia, mediante estrategias, estructuras, sistemas y cultura; y por el liderazgo, a través de la persuasión, el apoyo, la asesoría, la negociación y la motivación. El buen liderazgo es un factor crítico y decisivo de éxito para aquellas organizaciones que desean convertirse en

organizaciones que aprenden. Debiendo comenzar por el estilo de liderazgo en los niveles más altos. Los líderes deben poseer una conducta que demuestren que ellos están dispuestos también a aprender. (Olivera & Rábago, 2003)

En definitiva, el término que se manejó para la variable aprendizaje es: el aprendizaje se define como el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Tres condiciones que deben ocurrir: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento. (López, 2011)

2.5 Resumen

Recapitulando, en la gestión escolar hay un vínculo entre el director y su equipo directivo, los cuales son pieza claves del funcionamiento y estructura de la organización. En el liderazgo se analiza la relación entre el comportamiento del directivo con sus subordinados y como incide en su institución, dentro de la motivación se plantea la satisfacción e insatisfacción de los docentes, en comunicación es la interacción positiva que hay entre el personal de la institución educativa y entre sus directivos y por último el trabajo en equipo es la conformación de individuos para el logro de objetivos, metas, resultados y su colaboración y participación dentro de la institución.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1 Introducción

En este capítulo se plantean las hipótesis que se investigarán, utilizando tipos de investigación y de las técnicas. El estudio se realiza en instituciones educativas del nivel medio superior, en las cuales se aplicó un instrumento de medición, tipo encuesta. La encuesta se realizó a los directores de dichas instituciones. La población a investigar es de 29 instituciones educativas, a las cuales se encuestó a 27 directores, lo que corresponde a la muestra, calculada por métodos estadísticos.

3.2 Definición de variables

3.2.1 Liderazgo:

El liderazgo es la superioridad que ejerce la autoridad, a través de los directivos ó equipos de trabajo. La alta dirección es quien debe guiar a la organización para el logro de objetivos. Debe indicar la visión para poder implementar las estrategias necesarias para llegar a ese futuro. Existe una gran influencia de los directivos hacia sus docentes. (Grosso, 2008). La dirección juega un papel fundamental en la conducción de instituciones educativas escolares. (Ponce, 2008). Los directores pueden influenciar indirectamente en el aprendizaje del alumno a través de la manipulación del clima de la escuela y de la organización. (Zheng, 1996). La existencia de una relación en la dirección de los equipos escolares y su cultura escolar. (Lucas, 2002).

3.2.2 Motivación:

Motivar o animar a los empleados y directivos de la organización para realizar sus actividades. La motivación de los empleados surge del reconocimiento por su trabajo y por la capacidad de mejorar sus procesos, ya que el empleado es quien está directamente trabajando en el proceso y conoce como se desarrolla. A través de factores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo. (Koga, 2006)

3.2.3 Trabajo en equipo:

Cooperación o colaboración para realizar actividades entre varios empleados o directivos con el propósito de llevar a cabo un proyecto. La formación de grupos de índole multidisciplinaria ayuda a la solución o sugerencia a los problemas. La colegiabilidad y el trabajo en equipo en las instituciones educativas mejoraría la interacción entre docentes y administradores, beneficiando su organización. (Mozingo, 2001)

3.2.4 Comunicación:

Es la acción de comunicar la información en la organización. Es indispensable para la realización de los procedimientos implementados, da confiabilidad a los empleados de la organización, porque conocen la misión, políticas, objetivos, metas y visión. La comunicación fluye por canales formales de información, creados por la alta dirección, para crear un ambiente satisfactorio de trabajo. Aldred (2000) afirma en su investigación la valoración de la comunicación y la colaboración, para la realización de las personas. La comunicación de las personas de poder hacia sus subalternos requiere de cierta transparencia. (Lewis, 2005)

3.2.5 Aprendizaje:

El aprendizaje se define como el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Tres condiciones que deben ocurrir: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento. (López, 2011)

3.2.6 Gestión Escolar:

Es la estructura organizativa y relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación. Modos de desarrollo de las funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y la dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de la escuela. Preparación

académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extra escolares. (Rodríguez, 2000)

3.3 Operacionalización de las variables

3.3.1 Liderazgo:

Estimación que ejerce el director para la conducción de objetivos y metas de la institución educativa, encaminadas al óptimo desempeño de la calidad en la gestión escolar.

3.3.2 Motivación:

Percepción que tiene el Recurso Humano sobre el reconocimiento de su trabajo para el logro de objetivos de la calidad en gestión escolar en las instituciones educativas del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3.3.3 Trabajo en equipo:

Captación de la Colaboración del director hacia el recurso humano, fomentando la colegialidad, encauzados a una mayor integración de las personas, para implementar una adecuada gestión escolar.

3.3.4 Comunicación:

Percepción del tipo de Comunicación formal que desarrolla el director hacia el recurso humano fomentando la confiabilidad de la información, incidiendo en una buena gestión escolar.

3.3.5 Aprendizaje:

Conocimiento adquirido como lo es, conceptos, la metodología y vocabulario requerido para la implementación de un sistema de calidad.

3.3.6 Gestión escolar:

Sensibilización hacia los Procesos administrativos certificados bajo la norma ISO que se aplican en las instituciones educativas del nivel medio superior de la UANL.

3.4 Hipótesis de investigación

3.4.1 Hipótesis

3.4.1.1 Hipótesis general

Los factores humanos relacionados con el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el aprendizaje, inciden positivamente en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior.

3.4.1.2 Hipótesis específicas

- 1.- A mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar
- 2.- A mayor motivación en el trabajo mayor calidad en la gestión escolar.
- 3.- A mayor trabajo en equipo mayor calidad en la gestión escolar.
- 4.- La comunicación mejora la calidad en la gestión escolar.
- 5.- A mayor aprendizaje en el trabajo mayor calidad en la gestión escolar.

3.5 Diseño y Técnicas de Investigación

3.5.1 Tipo de Investigación:

Esta investigación es del tipo exploratorio ya que busca examinar dentro del contexto de las instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León como es la incidencia de los factores humanos en la aplicación de la gestión escolar, un tema poco estudiado en México. En el resto del mundo se han examinado a través de un factor, predominantemente inclinándose hacia el liderazgo o hacia el trabajo en equipo, estos dos factores se han examinado más frecuentemente en diferentes estudios. En adición, estos dos factores se han investigado de forma independiente.

Además, este estudio es un estudio de tipo descriptivo debido a que sirve para describir el entorno de las instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León a través del comportamiento de los factores humanos que afectan el comportamiento del recurso humano como son los docentes, trabajadores, directivos y personal administrativo de una institución educativa, utilizando esta descripción de situaciones para poder fundamentar una investigación correlacional, a través de sus factores.

Por último, este estudio plantea un tipo de investigación de forma correlacional, proporcionando información para medir el grado de relación que existe entre los factores humanos; entre dos o mas factores humanos y con respecto a la incidencia con la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. El tipo de investigación correlacional es la más importante ya que a través de ella se pueden vincular las variables independientes con las variables dependientes, y además se da el caso de que puedan vincularse entre las mismas variables independientes.

El diseño de la investigación es una investigación no experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se observan sin influir en ninguno de los factores humanos y/o en la gestión escolar, así como no intervenir con el recurso humano de cualquier institución educativa del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3.5.2 Técnicas de investigación

Una de las técnicas de investigación que se utilizaron para esta investigación es la documental, a través de la técnica documental se han revisado las evidencias que las instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León cuentan para sus procesos certificados de la norma ISO y así poder comprender como se manejan con la implementación de los procesos de calidad con cuentan las instituciones educativas. Otra técnica de investigación que se desarrolla para este estudio es la técnica bibliográfica, a través de esta técnica se busca sustentar la investigación a través de la información de las bases de datos con que cuenta la Universidad Autónoma de Nuevo León como son Proquest, Eric, ABI/INFORM, etc.; así como libros, revistas científicas, artículos, journals y así como cualquier otro medio impreso.

Por último la técnica de investigación que se aplica es la técnica de campo, por medio de esta técnica se recoge la información directamente de la realidad, como lo es la encuesta, la información obtenida de la encuesta busca un análisis

cuantitativo de los datos que nos lleve a comprobar la hipótesis, dicha encuesta se implementa en la muestra que se ha definido dentro de la población de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La elaboración del cuestionario para la encuesta contiene varios ítems que buscan explicar cada variable de los factores humanos y de la gestión escolar procesando la información para cuantificar los datos obteniendo su correcta aplicación de las pruebas estadísticas. Se sustentó cada ítem del cuestionario a través de ítems de otras investigaciones como son las tesis y buscar la validez por medio de expertos. Se usará una escala tipo likert con las categorías de: nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente y siempre. Además se aplicó a través de un análisis de confiabilidad a la encuesta y dió como resultado un alpha de cronbach de 0.9.

3.3.3 Estudio de campo

El estudio de campo utilizado para esta investigación es a través de la encuesta, la encuesta se realizará a los directores de instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Por medio de un instrumento de medición tipo encuesta se busca reunir la información para demostrar la correlación entre los factores humanos y la gestión escolar. Se usó una escala tipo likert con las categorías de: nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente y siempre.

3.6 La Muestra y el análisis estadístico de la investigación.

3.6.1 Selección de la Muestra

Población

Existen 29 instituciones educativas del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en las cuales hay un director por escuela.

Muestra:

La muestra a considerar para esta investigación es de 27 encuestas realizadas a los directores de las instituciones educativas, resultado obtenido de la fórmula de varianzas que a continuación se describe.

Según la fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

Tabla No. 1. Matriz de preparatorias en el Nivel Medio Superior

#	PREPARATORIA
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	CIDEB
27	A.OBREGON
28	PABLO LIVAS
29	TEC. MEDICA

Fuente: UANL

Se efectuó una muestra probabilística a los 27 directores de las instituciones educativas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León la cual fue una selección aleatoria.

3.5 Resumen

En este apartado se determinó la muestra probabilística, que consta de 27 directores de instituciones educativas del nivel medio superior, se encuestaron los 27 directores, el instrumento de medición utilizada fue una escala Likert, con las categorías de nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, que corresponden a los valores de 1 a 5, respectivamente. La validación de los ítems del instrumento de medición, se respalda por medio de tesis y de la aprobación de expertos, además de que se obtuvo a través de un análisis estadístico en el SPSS una confiabilidad del instrumento de 0.9.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Instrumento de medición

4.1.1 Envío de encuestas y validación

En la prueba definitiva se aplicó la encuesta a directores de las instituciones educativas del nivel medio superior, siendo 27 directores encuestados en la muestra, la encuesta se fundamentó en los siguientes autores como son Vázquez(2006) considera al director como un factor determinante y un catalizador de su funcionamiento y estructura organizativa y además considera que la actividad de una dirección debe ser diferenciada ante los nuevos modelos de organización. Otro autor explica la relación entre el director y el docente, siendo el director quien fomenta la participación en los docentes, Carletti (2006). Por último Romero (2005) concluye que la resistencia al cambio por parte de los docentes y la falta de liderazgo de los directivos, influye en la organización educativa. Y finalmente García (2010) determina que el papel del director fomenta el desempeño de la escuela. En base a esta información, es que se aplicó el instrumento de medición a los directores de las instituciones educativas.

Los ítems del instrumento de medición para la prueba definitiva son tomados de diferentes tesis: Rositas(2005), Koga(2006), Mozingo(2001), Aldred(2007) y López (2011). También fue revisado por expertos.

4.2 Análisis y presentación de resultados

4.2.1 Análisis del factor liderazgo

4.2.1.1 Análisis de fiabilidad

Utilizando la aplicación estadística del SPSS versión 17 se obtuvo un análisis de fiabilidad para la encuesta, la cual produjo un alpha de cronbach de 0.904. Analizando posteriormente a cada una de las variables a través del análisis de fiabilidad se determinó que la variable liderazgo corresponde a los ítems 1, 2, 3, 4

y 5 del instrumento de medición, como resultado se obtuvieron dos modelos, el primero modelo es para los ítems 3 y 4 con un alpha de cronbach de 0.895 y el segundo modelo dio como resultado bajo un análisis de fiabilidad un alpha de cronbach de 0.820, para los ítems 1 y 2,.

Tabla No. 2. Análisis de Fiabilidad para los ítems 3 (X13) y 4 (X14)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.895	.897	2

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 3. Estadísticas para los ítems 3 y 4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.1111	2.872	1.69464	2

Fuente: SPSS (2008)

4.2.1.2 Análisis de promedios

Realizando un análisis por medio de los promedios, obtenemos para la variable liderazgo, ítems 1 al 5. Un promedio para la variable liderazgo de 4, lo cual representa en la escala de likert, frecuentemente.

Tabla No. 4. Matriz de Promedios de la variable liderazgo

	1	2	3	4	5
	X11	X12	X13	X14	X15
1	1	4	4	5	1
2	5	4	4	4	3
3	5	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4

5	4	4	4	3	1
6	3	3	4	4	3
7	3	2	1	2	1
8	5	4	3	3	5
9	3	3	2	3	3
10	5	4	3	4	3
11	5	3	3	3	3
12	5	4	3	3	2
13	5	4	3	3	3
14	3	3	1	1	2
15	4	4	4	5	4
16	3	2	3	3	3
17	3	3	4	4	3
18	5	5	4	4	4
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	5
21	5	4	4	4	3
22	5	5	4	4	4
23	5	4	4	4	3
24	5	5	4	4	4
25	4	4	4	3	1
26	5	5	4	4	4
27	4	5	4	4	4
PROM	4	4	4	4	3
PROM.	4				
VAR.					

Fuente: Propia

Desglosando a continuación cada uno de los ítems:

Tabla No. 5. Matriz de promedios por Items

ITEMS	PROMEDIOS	ESCALA LIKERT
1. Participa de la gestión de los procesos administrativos certificados.	4	Frecuentemente
2. Se involucra y comparte experiencias y habilidades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos orientados a la calidad.	4	Frecuentemente
3. Motiva fuertemente a los empleados a que se involucren en actividades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos certificados.	4	Frecuentemente
4. Fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con la gestión de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
5. Dedicar recursos adecuados para la capacitación de los empleados en el cumplimiento de los procesos administrativos.	3	Ocasionalmente

Fuente: Propia

Los resultados que los directivos de las instituciones del Nivel Medio Superior respondieron para las preguntas, con un promedio de 4, cuya correspondencia en la escala de Likert, es de, frecuentemente son: participa de la gestión de los procesos administrativos certificados, se involucra y comparte experiencias y habilidades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos orientados a la calidad, motiva fuertemente a los empleados a que se involucren en actividades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos certificados y fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con la gestión de los procesos administrativos. La pregunta con un promedio de 3, que corresponde a la categoría ocasionalmente dentro de la escala de Likert fue: dedica recursos adecuados para la capacitación de los empleados en el cumplimiento de los procesos administrativos.

4.2.1.3 Análisis de frecuencias

Tabla No. 6. Análisis de frecuencias para la variable X11

X11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	22.2	22.2	22.2
	4.00	7	25.9	25.9	48.1
	5.00	14	51.9	51.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

La frecuencia con mayor ponderación que se obtuvo como resultado del análisis de frecuencias fue de 51.9% para la pregunta: participa de la gestión de los procesos administrativos certificados.

Tabla No. 7. Análisis de frecuencias para la variable X12

X12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	7.4	7.4	7.4
	3.00	5	18.5	18.5	25.9
	4.00	15	55.6	55.6	81.5
	5.00	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

La pregunta: Se involucra y comparte experiencias y habilidades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos orientados a la calidad, que corresponde a la variable X12, obtuvo un 55.6%.

Tabla No. 8. Análisis de frecuencias para la variable X13

X13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	7.4	7.4	7.4
	2.00	1	3.7	3.7	11.1
	3.00	6	22.2	22.2	33.3
	4.00	17	63.0	63.0	96.3
	5.00	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Los resultados para la variable X13, que corresponden a la pregunta: motiva fuertemente a los empleados a que se involucren en actividades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos certificados, obtuvo un 63%.

Tabla No. 9. Análisis de frecuencias para la variable X14

X14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.7	3.7	3.7
	2.00	1	3.7	3.7	7.4
	3.00	8	29.6	29.6	37.0
	4.00	15	55.6	55.6	92.6
	5.00	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

La frecuencia con mayor ponderación fue de 55.6% para la variable X14, que corresponde a la pregunta: fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con la gestión de los procesos administrativos.

Tabla No. 10. Análisis de frecuencias para la variable X15

X15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	14.8	14.8	14.8
	2.00	2	7.4	7.4	22.2
	3.00	11	40.7	40.7	63.0
	4.00	8	29.6	29.6	92.6
	5.00	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

La pregunta: dedica recursos adecuados para la capacitación de los empleados en el cumplimiento de los procesos administrativos, que corresponde a la variable X15, dio como resultado un 40.7%

Realizando un análisis de frecuencias a la variable liderazgo, los resultados fueron:

Tabla No. 11. Matriz de frecuencias por Items para la variable liderazgo

ITEMS	Likert	Frecuencias	%
1. Participa de la gestión de los procesos administrativos certificados.	4	14	51.9
2. Se involucra y comparte experiencias y habilidades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos orientados a la calidad.	4	15	55.6
3. Motiva fuertemente a los empleados a que se involucren en actividades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos certificados.	4	17	63
4. Fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con la gestión de los procesos administrativos.	4	15	55.6
5. Dedicar recursos adecuados para la capacitación de los empleados en el cumplimiento de los procesos administrativos.	3	11	40.7

Fuente : Propia

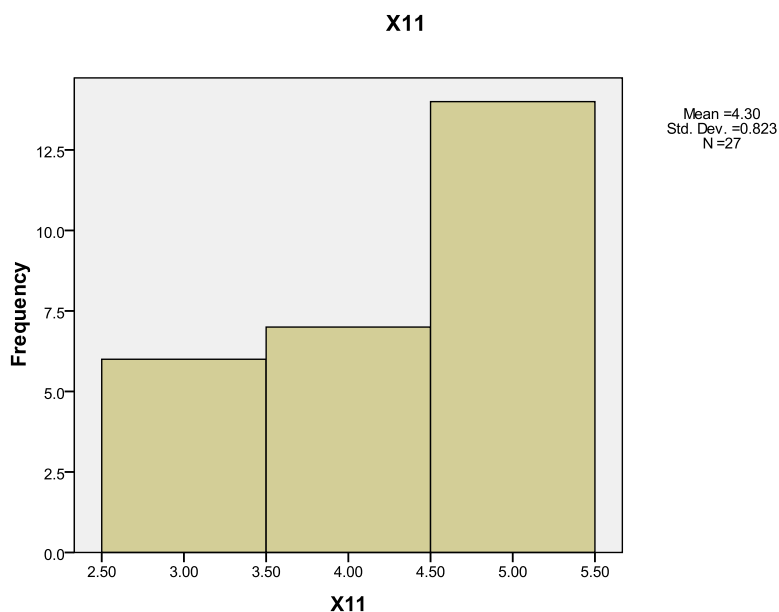


Figura 6. Histograma para la variable X11. Tomado de SPSS (2008)

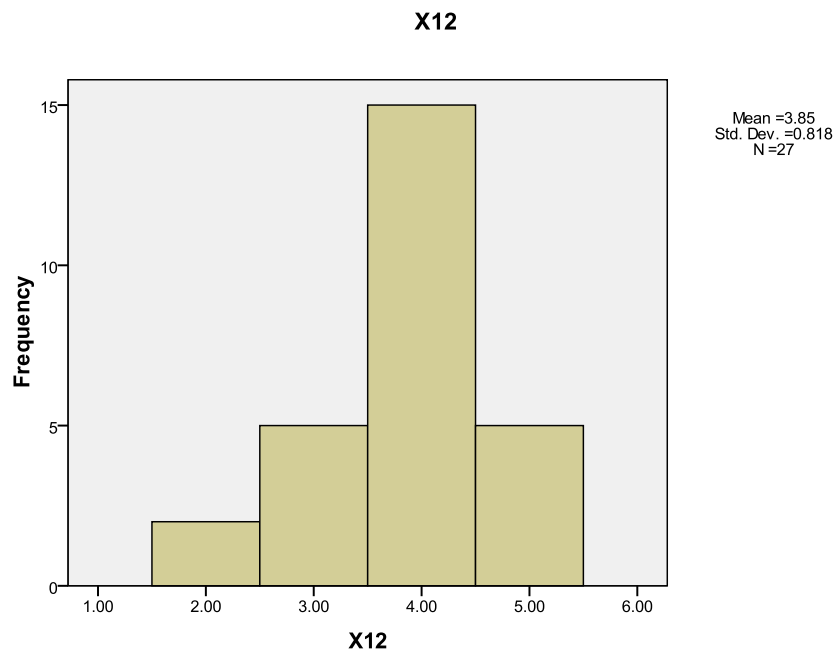


Figura 7. Histograma para la variable X12. Tomado de SPSS (2008)

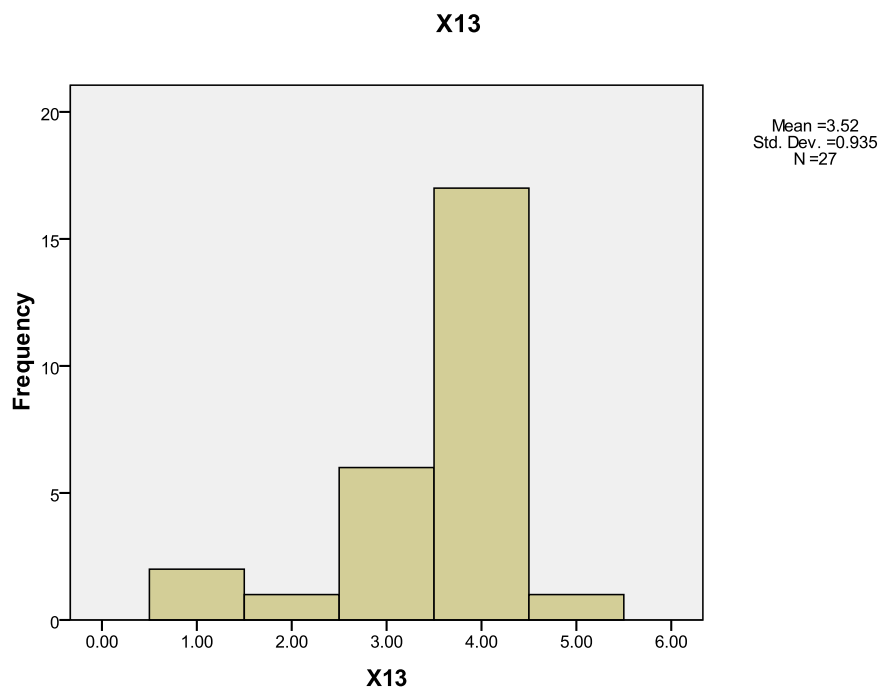


Figura 8. Histograma para la variable X13. Tomado de SPSS (2008)

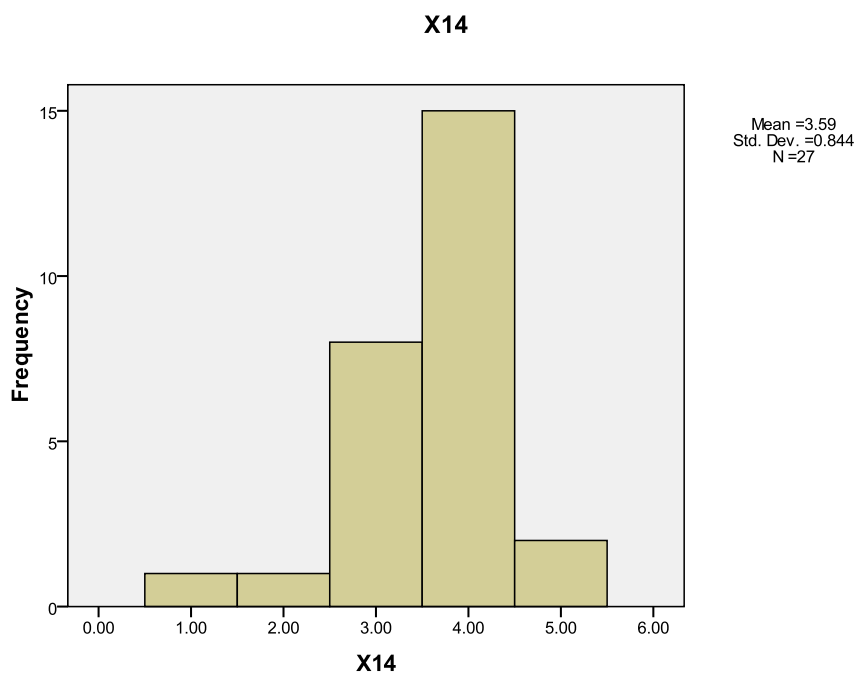


Figura 9. Histograma para la variable X14. Tomado de SPSS (2008)

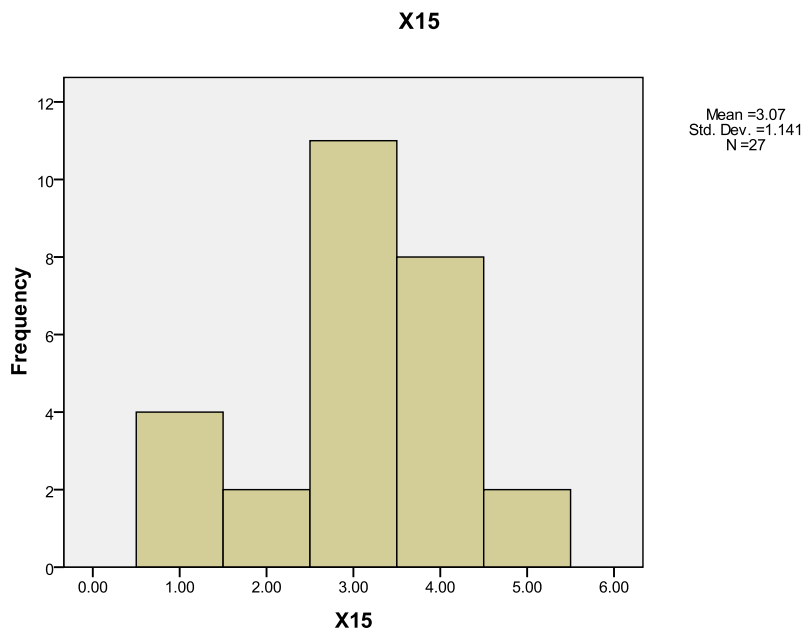


Figura 10. Histograma para la variable X15. Tomado de SPSS (2008)

4.2.2. Análisis del factor motivacional

4.2.2.1 Análisis de fiabilidad

Implementando un análisis de fiabilidad para la variable motivación que corresponden a los ítems 6 y 7, los cuales están subdivididos en cuatro cuestiones cada pregunta. Consiguiendo dos modelos que dio como resultado el análisis de fiabilidad, dichos modelos son para los ítems 7.2, 7.3 y 7.4 con un alpha de cronbach de 0.845 y para el siguiente modelo consolidó los ítems 6.3 y 6.4 con un alpha de Cronbach de 0.900. Se verificó para los ítems que no aplicaron con ninguno de los dos modelos una análisis de fiabilidad para determinar su alpha de cronbach y se encontró que esta era negativa por lo tanto las variables restantes no formaron un modelo.

Análisis de Fiabilidad para los items 7.2(X26), 7.3(X27) y 7.4(X28)

Los ítems 7.2, 7.3 y 7.4 bajo un análisis de fiabilidad se consiguió una alpha de cronbach de 0.845, el cual es tomado en cuenta para análisis de regresión lineal.

Tabla No. 12. Análisis de fiabilidad para los ítems 7.2(X26), 7.3(X27) y 7.4(X28)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.857	3

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 13. Estadísticos para los ítems 7.2, 7.3 y 7.4.

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.1111	8.487	2.91328	3

Fuente: SPSS (2008)

4.2.2.2 Análisis de promedios

El análisis de promedio para la variable motivación es de 3, en la escala de likert representa ocasionalmente.

Tabla 14.- Matriz de promedios de la variable motivación

	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4
	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28
1	5	4	4	4	1	1	3	1
2	4	4	2	2	1	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	4	4
5	4	4	4	3	3	3	3	3
6	4	4	4	5	2	2	1	2
7	4	3	3	3	3	3	2	2

8	4	3	4	4	2	2	2	4
9	3	2	3	2	3	3	3	3
10	2	4	5	5	5	5	2	4
11	3	3	3	3	4	3	3	3
12	3	3	5	4	3	5	2	3
13	5	4	4	4	4	4	5	4
14	5	5	5	5	2	3	3	4
15	5	4	5	5	4	5	5	5
16	4	2	3	3	3	3	3	3
17	3	4	4	4	3	4	4	3
18	4	4	5	4	2	1	2	2
19	5	5	5	5	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	2	2	1	4	4	4
22	4	4	5	4	2	1	2	2
23	4	4	2	2	1	4	4	4
24	4	4	5	4	2	1	2	2
25	4	4	4	3	3	3	3	3
26	4	4	5	4	2	1	2	2
27	4	4	5	4	1	1	2	3
PROM	4	4	4	4	3	3	3	3
PROM.	3							
VAR.								

Fuente: Propia

Detallando en el cuestionario en los ítems correspondientes a la variable motivación.

Tabla 15.- Matriz de promedios por ítems de la variable motivación

ITEMS	PROMEDIO	ESCALA LIKERT
6. En que grado los siguientes factores representan una motivación positiva, orientada a la gestión de los procesos administrativos:		
6.1 Logro de metas	4	Frecuentemente
6.2 Reconocimiento	4	Frecuentemente
6.3 El trabajo por si mismo	4	Frecuentemente
6.4 Posibilidad de crecimiento	4	Frecuentemente
7. En que grado los siguientes factores representan la insatisfacción motivacional, orientado a la gestión de los procesos administrativos:		
7.1 Supervisión	3	Ocasionalmente
7.2 Condiciones de trabajo	3	Ocasionalmente
7.3 Relaciones interpersonales	3	Ocasionalmente
7.4 Salario y prestaciones	3	Ocasionalmente

Fuente: Propia

4.2.2.3 Análisis de frecuencias

Tabla No. 16. Análisis de frecuencias para la variable X21

		X21			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	4	14.8	14.8	18.5
	4.00	17	63.0	63.0	81.5
	5.00	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 17. Análisis de frecuencias de la variable X22

		X22			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	7.4	7.4	7.4
	3.00	5	18.5	18.5	25.9
	4.00	18	66.7	66.7	92.6
	5.00	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla 18. Análisis de frecuencias de la variable X23

		X23			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	11.1	11.1	11.1
	3.00	5	18.5	18.5	29.6
	4.00	9	33.3	33.3	63.0
	5.00	10	37.0	37.0	100.0

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	11.1	11.1	11.1
	3.00	5	18.5	18.5	29.6
	4.00	9	33.3	33.3	63.0
	5.00	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 19. Análisis de frecuencias de la variable X24

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	14.8	14.8	14.8
	3.00	5	18.5	18.5	33.3
	4.00	13	48.1	48.1	81.5
	5.00	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 20. Análisis de frecuencias de la variable X25

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	18.5	18.5	18.5
	2.00	7	25.9	25.9	44.4
	3.00	9	33.3	33.3	77.8
	4.00	5	18.5	18.5	96.3
	5.00	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 21. Análisis de frecuencias de la variable X26

X26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	22.2	22.2	22.2
	2.00	2	7.4	7.4	29.6
	3.00	9	33.3	33.3	63.0
	4.00	7	25.9	25.9	88.9
	5.00	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 23. Análisis de frecuencias de la variable X28

X28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.7	3.7	3.7
	2.00	6	22.2	22.2	25.9
	3.00	9	33.3	33.3	59.3
	4.00	10	37.0	37.0	96.3
	5.00	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Calculando el análisis de frecuencias obtenemos:

Tabla 24. Matriz de frecuencias por Items para la variable motivación

ITEMS	ESCALA LIKERT	Frecuencia	%
6. En que grado los siguientes factores representan una motivación positiva, orientada a la gestión de los procesos administrativos:			
6.1 Logro de metas	4	17	63
6.2 Reconocimiento	4	18	66.7
6.3 El trabajo por si mismo	5	10	37
6.4 Posibilidad de crecimiento	4	13	48.1

7. En que grado los siguientes factores representan la insatisfacción motivacional, orientado a la gestión de los procesos administrativos:			
7.1 Supervisión	3	9	33.3
7.2 Condiciones de trabajo	3	9	33.3
7.3 Relaciones interpersonales	2	9	33.3
7.4 Salario y prestaciones	4	10	37

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos para la variable motivación son: reconocimiento con un 66.7%, logro de metas con 63%, la posibilidad de crecimiento con 48.1%, el trabajo en sí mismo y el salario y prestaciones con un 37% y para los factores de supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales con un 33.3%, para los directivos del nivel medio superior el motivante que más les interesa es el reconocimiento.

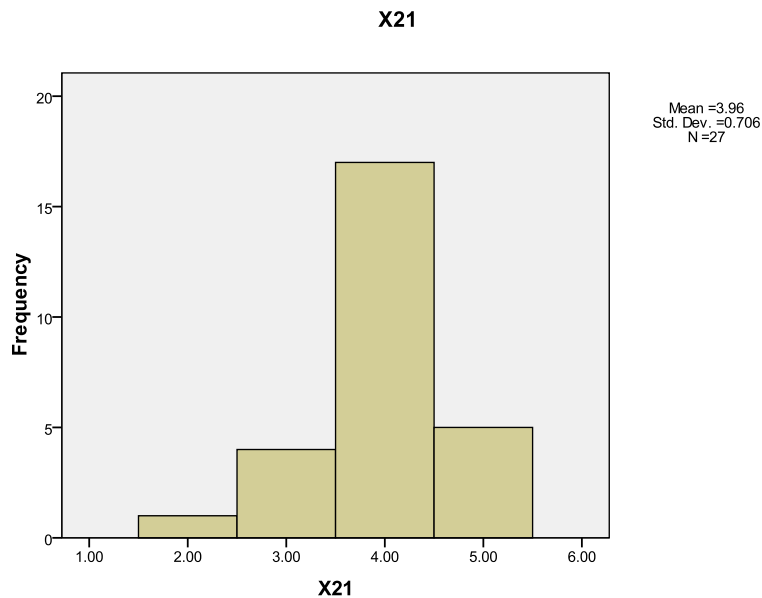


Figura 11. Histograma para la variable X21. Tomado de SPSS (2008)

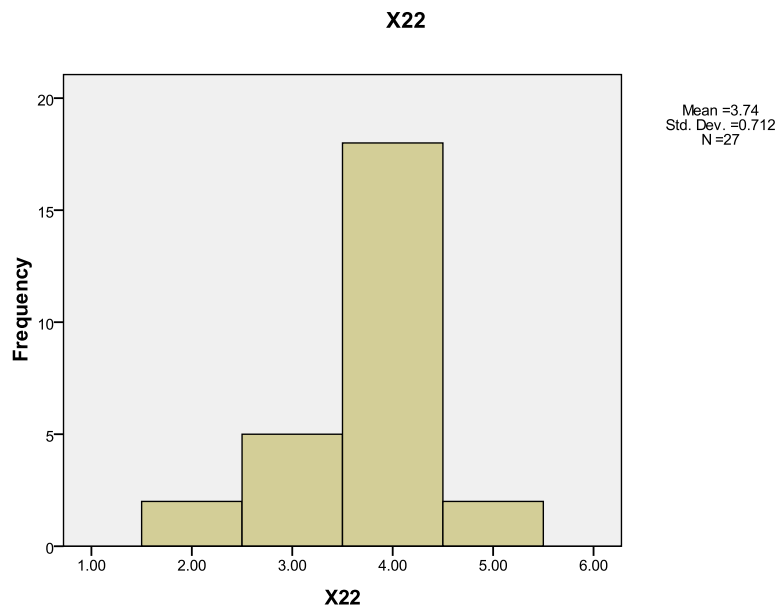


Figura 12. Histograma para la variable X22. Tomado de SPSS (2008)

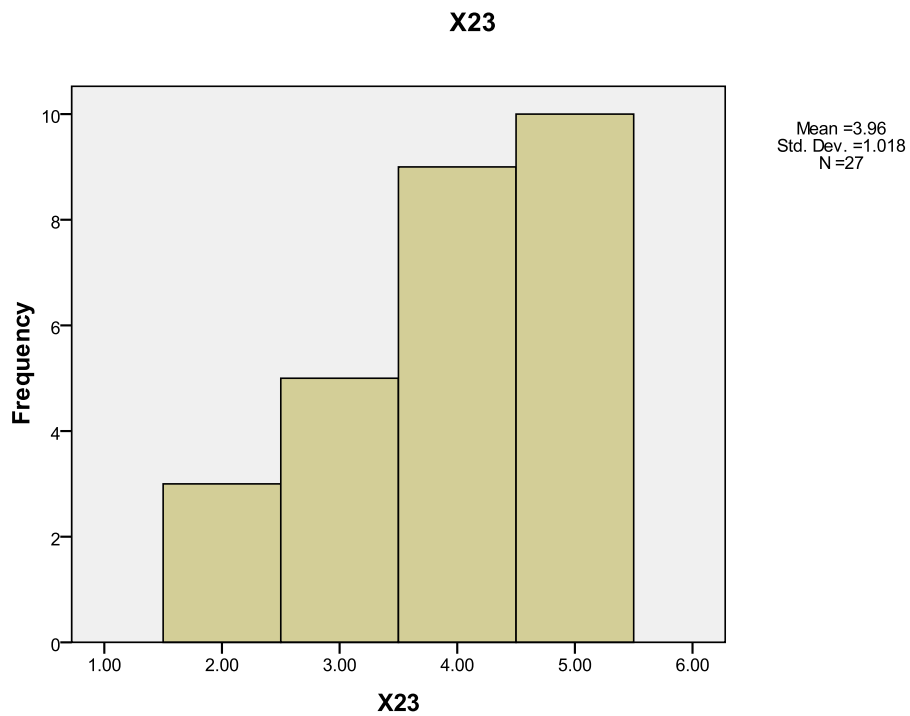


Figura 13. Histograma para la variable X23. Tomado de SPSS (2008)

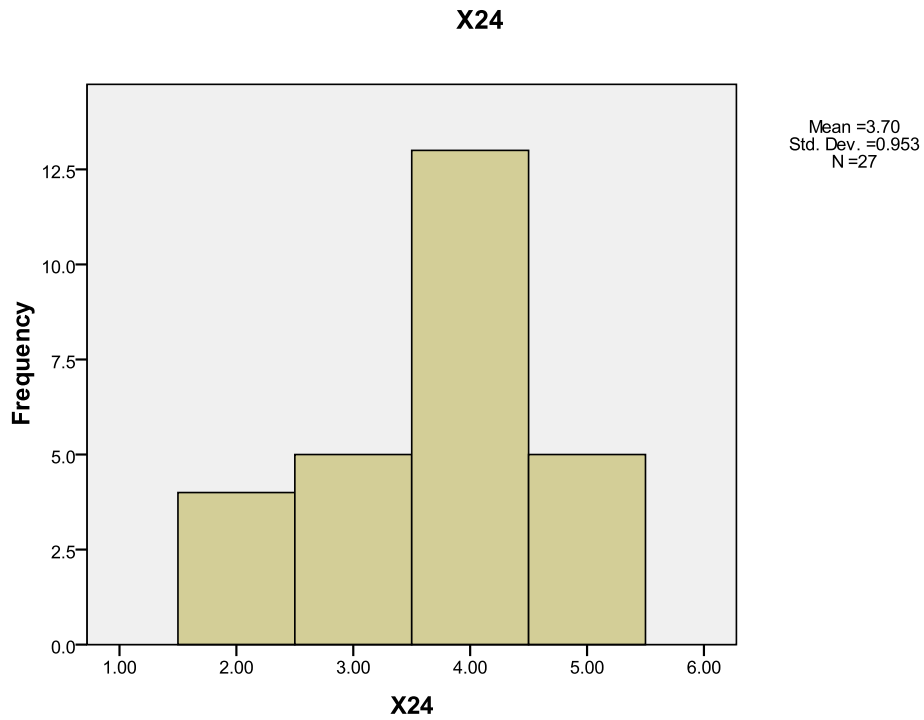


Figura 14. Histograma para la variable X24. Tomado de SPSS (2008)

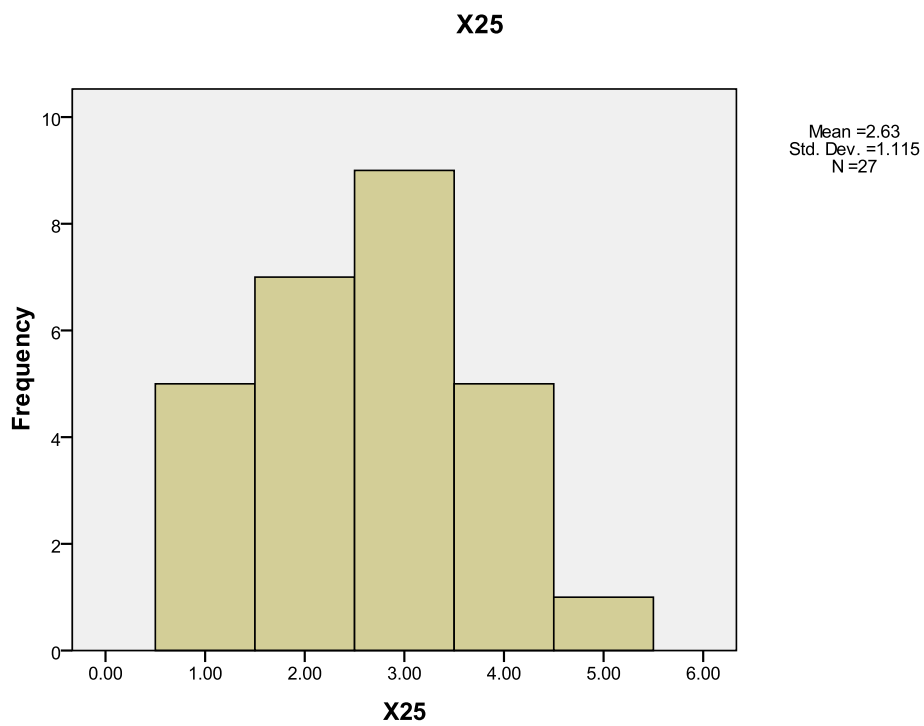


Figura 15. Histograma para la variable X25. Tomado de SPSS (2008)

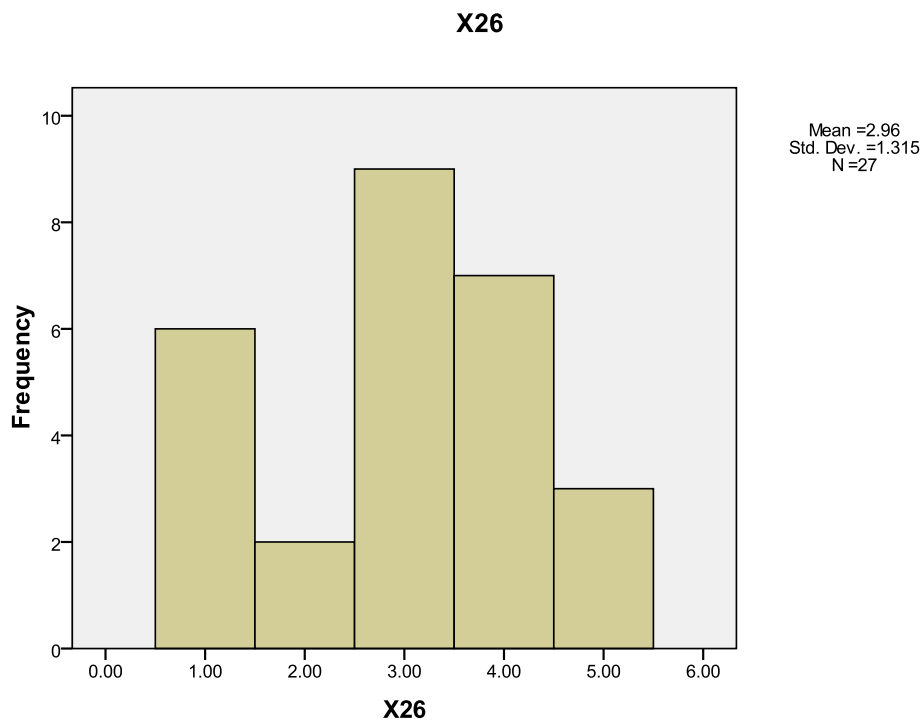


Figura 16. Histograma para la variable X26. Tomado de SPSS (2008)

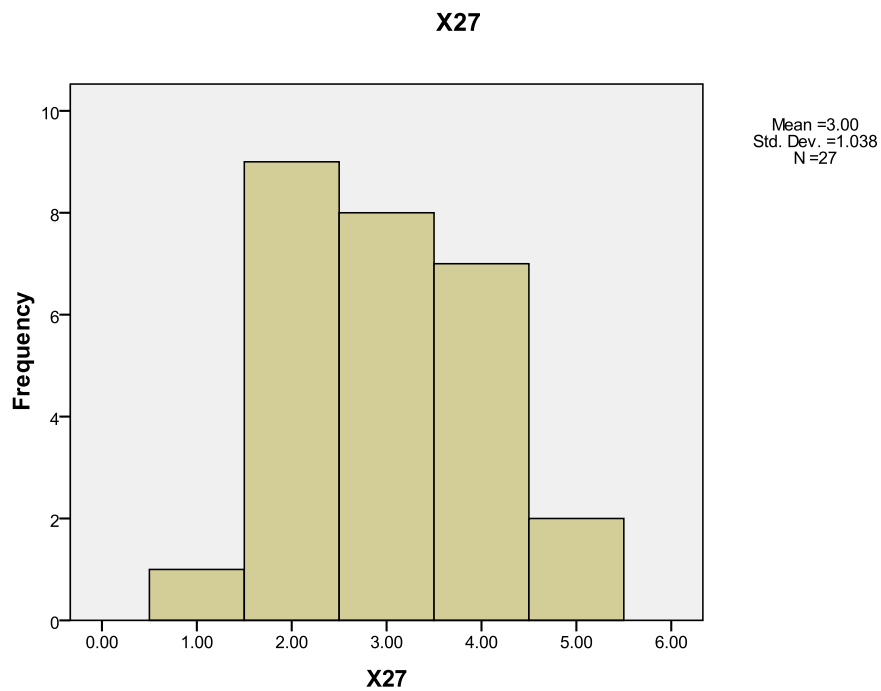


Figura 17. Histograma para la variable X27. Tomado de SPSS (2008)

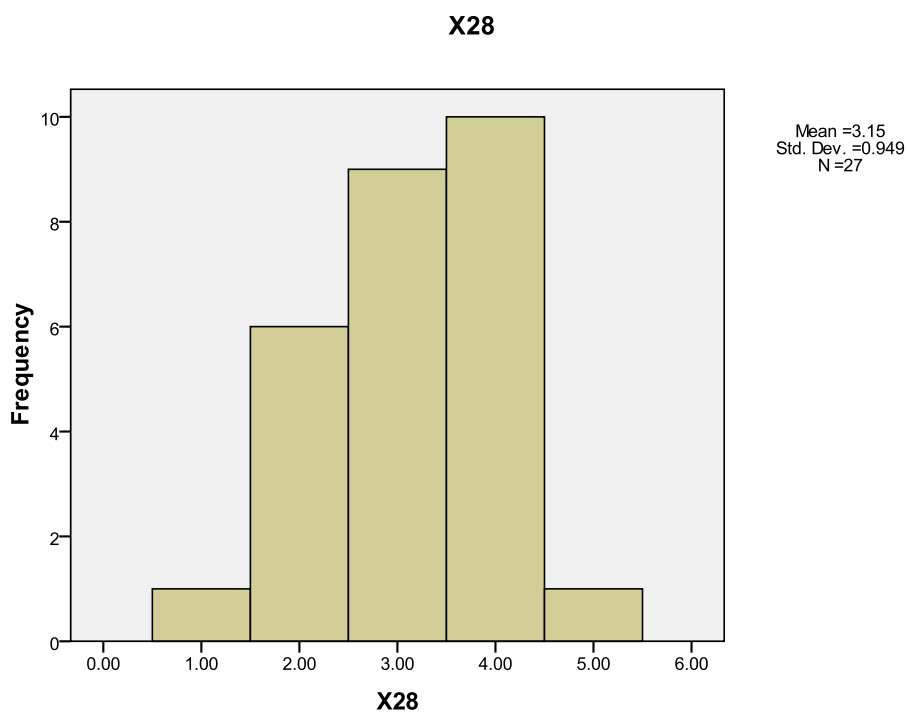


Figura 18. Histograma para la variable X28. Tomado de SPSS (2008)

4.2.3. Análisis del factor trabajo en equipo

4.2.3.1 Análisis de fiabilidad

Los items correspondientes a la variable trabajo en equipo corresponden a las preguntas 8(X31), 9(X32), 10(X33) y 11(X34) las cuales se consolidaron en un solo conjunto bajo el análisis de fiabilidad produciendo un alpha de cronbach de 0.862.

Tabla No. 25. Análisis de Fiabilidad para los ítems 8, 9, 10 y 11

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.862	.864	4

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 26. Estadísticos para los ítems 8, 9, 10 y 11

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.2222	9.410	3.06761	4

Fuente: SPSS (2008)

4.2.3.2 Análisis de promedios

Efectuando un análisis de promedios para la variable trabajo en equipo que corresponden a los ítems 8, 9, 10 y 11, tenemos como resultado 4, en la escala de likert corresponde a frecuentemente.

Tabla No. 27. Matriz de promedios de la variable trabajo en equipo

	8	9	10	11
	X31	X32	X33	X34
1	5	5	4	3
2	2	3	3	2
3	4	4	4	4
4	4	3	4	4
5	3	3	3	3
6	4	4	5	4
7	3	4	3	3
8	5	5	5	4
9	4	3	3	2
10	4	3	4	4
11	5	5	5	5
12	5	5	2	5
13	3	3	3	3
14	5	3	3	3
15	5	5	5	5
16	4	4	3	4
17	4	3	3	3
18	4	5	5	4
19	4	4	4	4
20	4	4	4	4
21	2	3	3	2
22	4	5	5	4
23	2	3	3	2
24	4	5	5	4
25	3	3	3	3

26	4	5	5	4
27	4	5	5	4
PROM	4	4	4	4
PROM.	4			
VAR.				

Fuente: Propia

Los resultados conseguidos son:

Tabla No. 28. Matriz de promedios por ítems de la variable trabajo en equipo

ITEMS	PROMEDIO	ESCALA LIKERT
8. En nuestra escuela se integran equipos de trabajo para la gestión de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
9. Contamos con equipos de trabajo capacitados para el mejoramiento de la calidad en los distintos procesos administrativos.	4	Frecuentemente
10. Los equipos de trabajo aportan sugerencias para la toma de decisiones de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
11. Los equipos de trabajo contribuyen a desarrollar a los empleados.	4	Frecuentemente

Fuente: Propia

El resultado de los promedios para los ítems: en nuestra escuela se integran equipos de trabajo para la gestión de los procesos administrativos, contamos con equipos de trabajo capacitados para el mejoramiento de la calidad en los distintos procesos administrativos, los equipos de trabajo aportan sugerencias para la toma de decisiones de los procesos administrativos, los equipos de trabajo contribuyen a desarrollar a los empleados; fue de cuatro que en la escala de Likert es frecuentemente.

4.2.3.3 Análisis de frecuencias

Tabla No. 29. Análisis de frecuencias para la variable X31

X31				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	11.1	11.1	11.1
3.00	4	14.8	14.8	25.9
4.00	14	51.9	51.9	77.8

5.00	6	22.2	22.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 30. Análisis de frecuencias para la variable X32

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	40.7	40.7	40.7
	4.00	6	22.2	22.2	63.0
	5.00	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 31. Análisis de frecuencias para la variable X33

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	11	40.7	40.7	44.4
	4.00	6	22.2	22.2	66.7
	5.00	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 32 Análisis de frecuencias para la variable X34

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	14.8	14.8	14.8
	3.00	7	25.9	25.9	40.7
	4.00	13	48.1	48.1	88.9

5.00	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Resultados detallados por ítems:

Tabla No. 33. Matriz de frecuencias por ítems para la variable trabajo en equipo

ITEM	Escala Likert	Frecuencia	%
8. En nuestra escuela se integran equipos de trabajo para la gestión de los procesos administrativos.	4	14	51.9
9. Contamos con equipos de trabajo capacitados para el mejoramiento de la calidad en los distintos procesos administrativos.	3	11	40.7
10. Los equipos de trabajo aportan sugerencias para la toma de decisiones de los procesos administrativos.	3	11	40.7
11. Los equipos de trabajo contribuyen a desarrollar a los empleados.	4	13	48.1

Fuente: Propia

El mayor porcentaje en las frecuencias se obtuvo para el ítem: en nuestra escuela se integran equipos de trabajo para la gestión de los procesos administrativos, que corresponde al ítems No. 8 con un porcentaje de 51.9%.

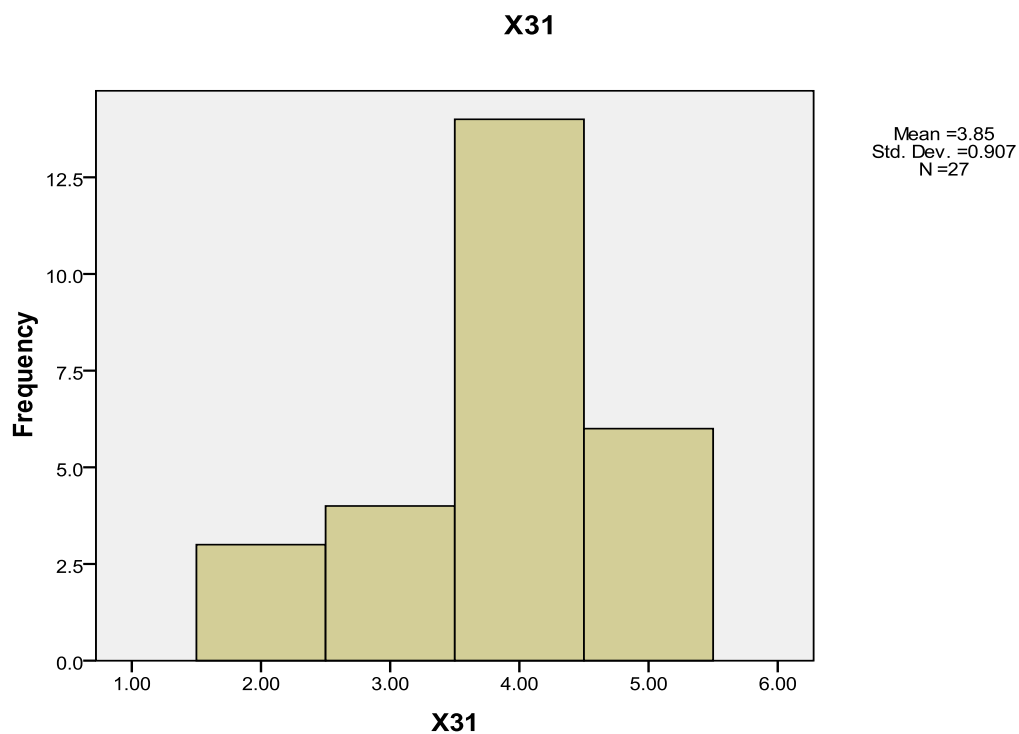


Figura 19. Histograma para la variable X31. Tomado de SPSS (2008)

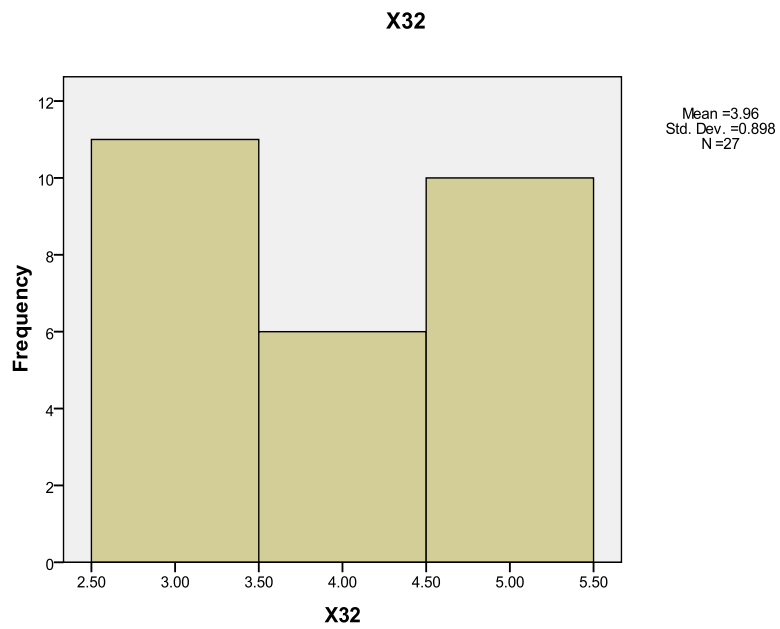


Figura 20. Histograma para la variable X32. Tomado de SPSS (2008)

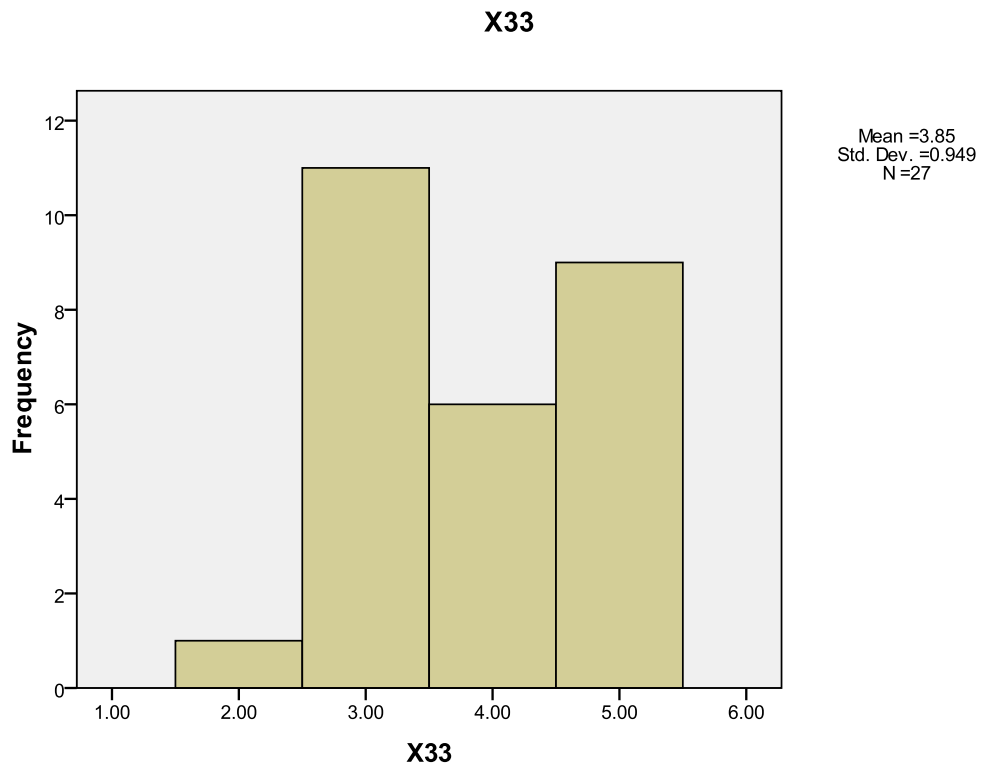


Figura 21. Histograma para la variable X33. Tomado de SPSS (2008)

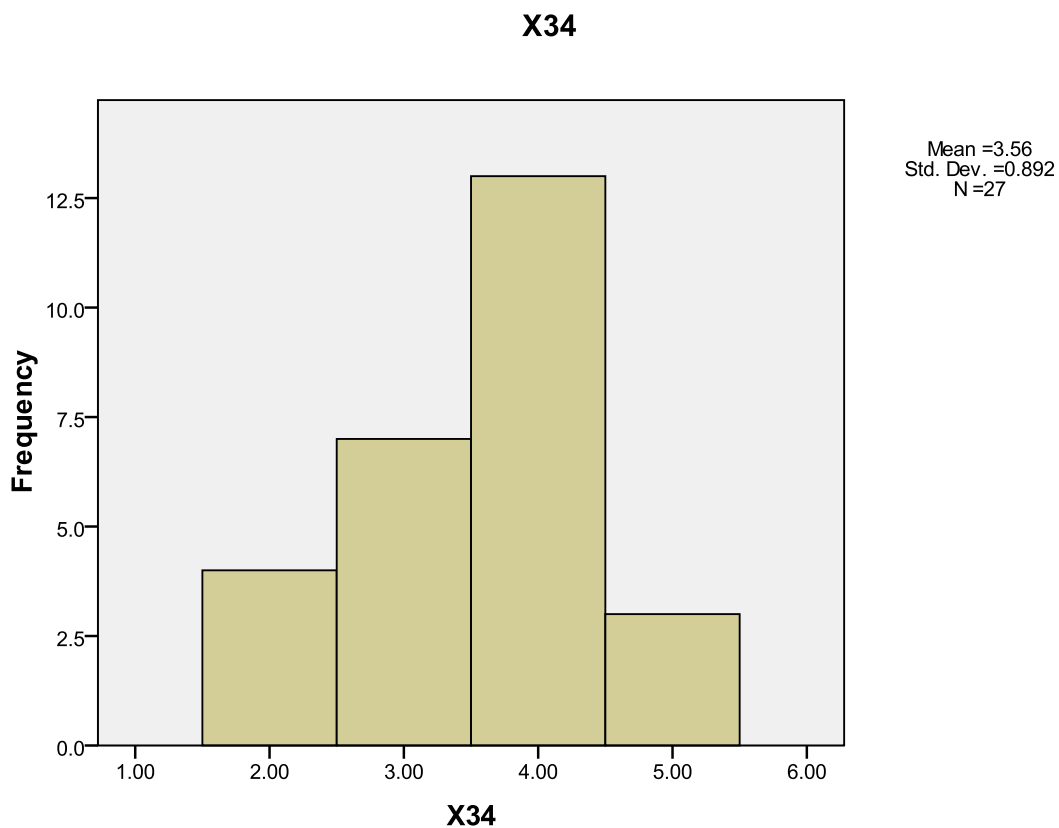


Figura 22. Histograma para la variable X34. Tomado de SPSS (2008)

4.2.4 Análisis del factor de comunicación

4.2.4.1 Análisis de fiabilidad

Aplicando el análisis de fiabilidad en los ítems 12, 13, 14 y 15 se obtuvo un solo modelo que corresponden a los ítems 12, 13 y 14 con un alfa de cronbach de 0.758.

Tabla No. 34. Análisis de fiabilidad para los ítems 12, 13, 14 y 15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.758	3

Fuente: SPSS (208)

Tabla No. 35. Estadísticos para los ítems 12, 13, 14 y 15

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.4815	3.336	1.82652	3

Fuente: SPSS (2008)

4.2.4.2 Análisis de promedios

Tabla No. 36. Matriz de promedios de la variable comunicación

	12	13	14	15
	X41	X42	X43	X44
1	5	5	5	5
2	5	5	2	4
3	5	4	4	4
4	4	4	3	4
5	4	4	4	3
6	4	4	4	5
7	4	3	3	4
8	4	4	4	4
9	4	3	3	3
10	4	4	4	3
11	5	5	5	3
12	2	4	4	3
13	5	5	5	5
14	4	2	2	3
15	5	5	5	5
16	3	4	4	4
17	4	3	3	3
18	5	5	5	4
19	4	4	4	4

20	4	4	4	4
21	5	5	2	4
22	5	5	5	4
23	5	5	2	4
24	5	5	5	4
25	4	4	4	3
26	5	5	5	4
27	5	5	5	4
PROM	4	4	4	4
PROM.	4			
VAR.				

Fuente: Propia

Determinando un análisis de promedios para la variable comunicación, obtenemos un promedio de 4 para esta variable, en la escala de likert representa frecuentemente.

Tabla 37. Matriz de promedios por ítems para la variable comunicación

ITEMS	PROMEDIO	ESCALA LIKERT
12. Las interacciones entre los directivos de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
13. Las interacciones entre los docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
14. Las interacciones entre los empleados docentes y no docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	Frecuentemente
15. La información y/o políticas son compartidas en la institución educativa a través del proceso administrativo adecuado.	4	Frecuentemente

Fuente: SPSS (2008)

La solución por medio de los promedios es para los ítems 12, 13, 14 y 15, los cuales son: las interacciones entre los directivos de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos, las interacciones entre los docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativo, las interacciones entre los empleados docentes y no docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos y la información y/o políticas son compartidas en la institución

educativa a través del proceso administrativo adecuado; la respuesta que los directivos de las instituciones educativas del nivel medio superior dieron en promedio fue de cuatro lo que corresponde dentro de la escala de Likert, como frecuentemente.

4.2.4.3 Análisis de frecuencias

Tabla No. 38. Análisis de frecuencias para la variable X41

X41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	1	3.7	3.7	7.4
	4.00	12	44.4	44.4	51.9
	5.00	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 39. Análisis de frecuencias para la variable X42

X42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	3	11.1	11.1	14.8
	4.00	11	40.7	40.7	55.6
	5.00	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 40. Análisis de frecuencias para la variable X43

X43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	14.8	14.8	14.8
	3.00	4	14.8	14.8	29.6
	4.00	10	37.0	37.0	66.7
	5.00	9	33.3	33.3	100.0
Total		27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 41. Análisis de frecuencias para la variable X44

X44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	29.6	29.6	29.6
	4.00	15	55.6	55.6	85.2
	5.00	4	14.8	14.8	100.0
Total		27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Los resultados obtenidos del análisis de frecuencia son:

Tabla No. 42. Matriz de frecuencias por ítems para la variable trabajo en equipo

ITEMS	Escala Likert	Frecuencia	%
12. Las interacciones entre los directivos de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	12	44.4
13. Las interacciones entre los docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	11	40.7
14. Las interacciones entre los empleados docentes y no docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.	4	10	37
15. La información y/o políticas son compartidas en la institución educativa a través del proceso administrativo adecuado.	4	15	55.6

Fuente: Propia

Los datos que se consiguieron por medio de las frecuencias para la variable en equipo fue que la información y/o políticas son compartidas en la institución educativa a través del proceso administrativo adecuado, con un 55.6%.

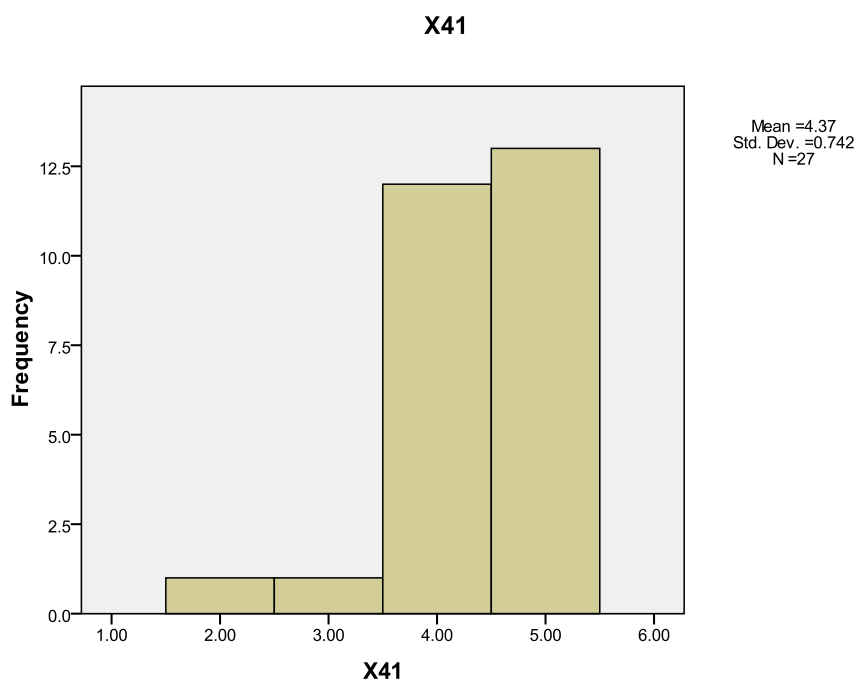


Figura 23. Histograma para la variable X41. Tomado de SPSS (2008)

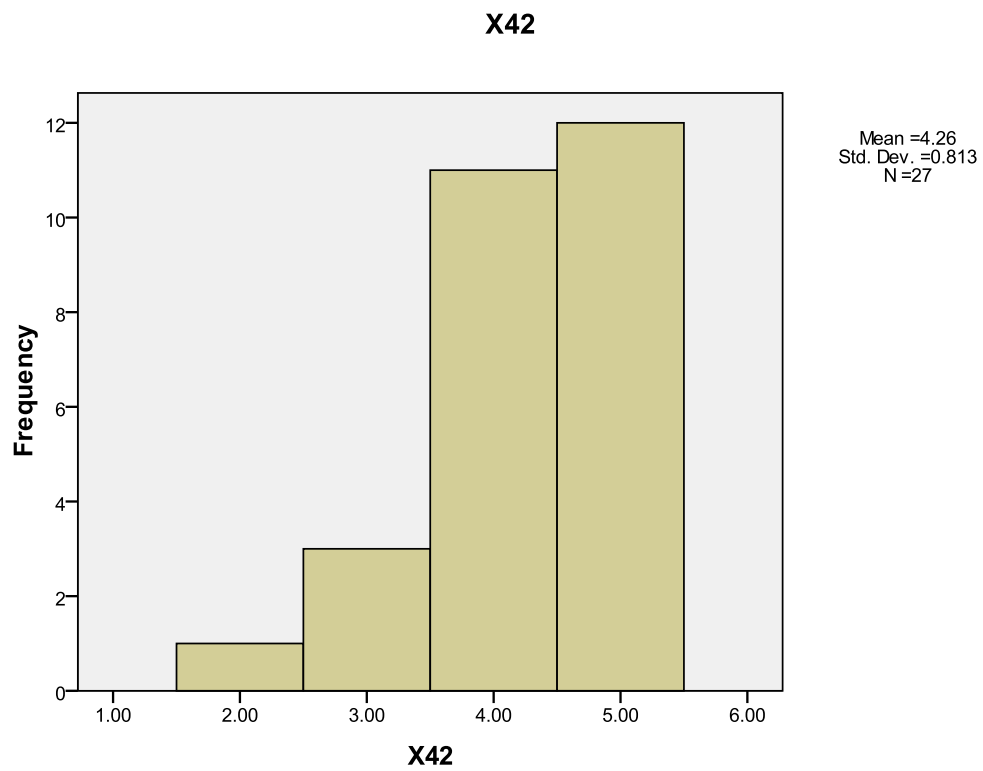


Figura 24. Histograma para la variable X42. Tomado de SPSS (2008)

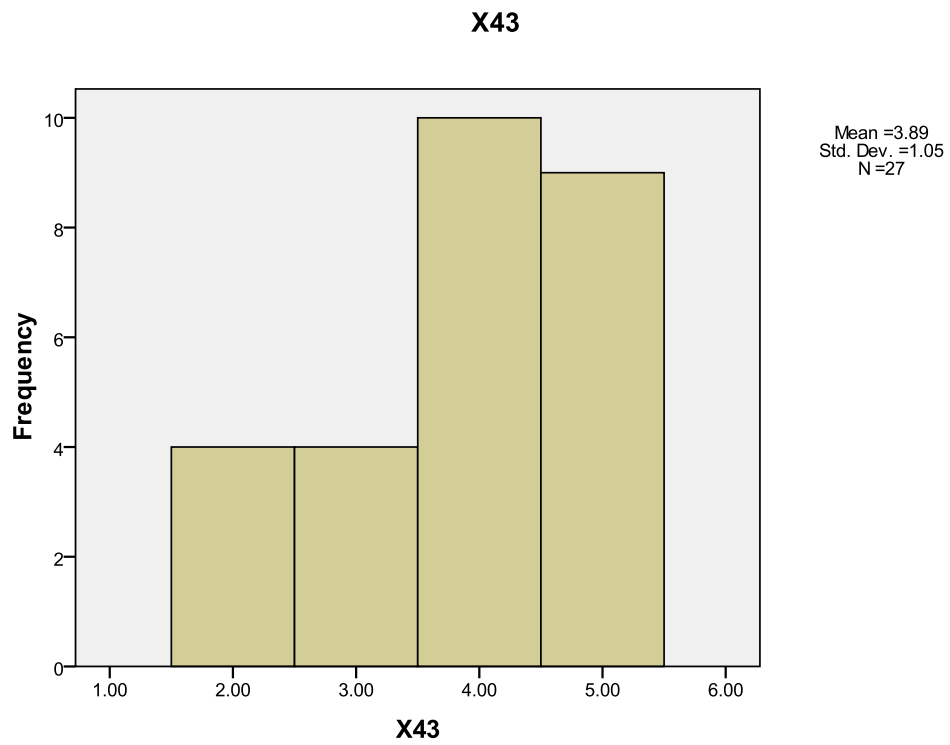


Figura 25. Histograma para la variable X43. Tomado de SPSS (2008)

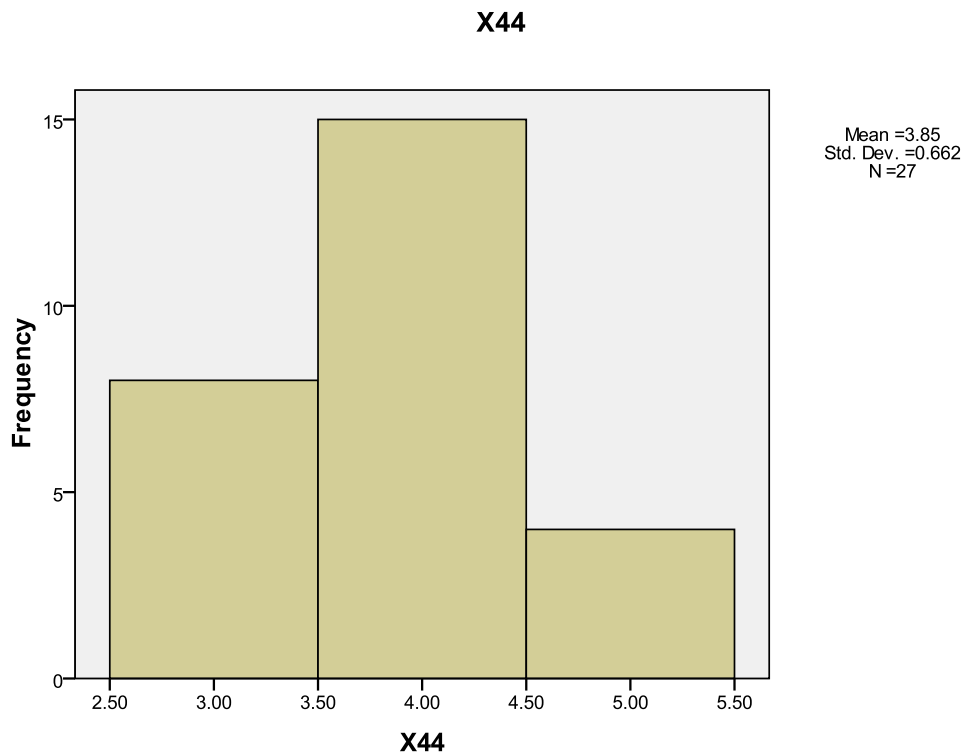


Figura 26. Histograma para la variable X44. Tomado de SPSS (2008)

4.2.5. Análisis de la Gestión Escolar

4.2.5.1 Análisis de Fiabilidad

Efectuando un análisis de fiabilidad para los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26, se consolidó un solo modelo con los ítems 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 25 y 26 con un alpha de cronbach de 0.923

Tabla No. 43. Análisis de fiabilidad para los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.924	8

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 44. Estadísticos para los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.5185	27.490	5.24309	8

Fuente: SPSS (2008)

Análisis de Fiabilidad para los ítems 18 (Y3), 20 (Y5) y 24 (Y9).

Los ítems sobrantes no reúnen los requisitos para formar un grupo ya que tienen un alpha de cronbach de 0.402, esto es para los ítems 18, 20 y 24.

4.2.5.2 Análisis de promedios

Tabla No. 45. Matriz de promedios de la variable gestión escolar

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y110	Y111
1	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
7	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3
8	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
9	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
11	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5
12	2	2	2	2	3	2	2	2	5	2	2
13	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5
14	3	3	4	2	3	2	3	2	2	4	1
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
17	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4
18	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4

19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5
21	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
22	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
23	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
24	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
25	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
27	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
PROM	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
PROM.	4										
VAR.											

Fuente: Propia

El promedio calculado en el análisis de promedio de la variable gestión escolar es de 4, en la escala de likert corresponde a la categoría frecuentemente.

Especificado por ítems, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 46. Matriz de promedios por ítems para la variable gestión escolar

ITEMS	PROMEDIO	ESCALA LIKERT
16.- En su escuela las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.	4	Frecuentemente
17.- En su escuela las personas orientan su trabajo y aprenden considerando los propósitos u objetivos a largo plazo de la institución.	4	Frecuentemente
18.- Nuestra escuela responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.	4	Frecuentemente
19.- Nuestra institución usa el conocimiento de las personas que trabajan en el para enfrentar problemas o desafíos internos.	4	Frecuentemente
20.- En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.	4	Frecuentemente
21.- En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.	4	Frecuentemente
22.- Los conocimientos y las experiencias acumuladas de nuestra institución son aplicados por las personas que trabajan en él.	4	Frecuentemente
23.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la escuela.	4	Frecuentemente
24.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden considerando los documentos disponibles (MAC, MO, PE, PG, estatutos y reglamentos de la UANL)	4	Frecuentemente
25.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden considerando las directrices que reciben de sus directivos.	4	Frecuentemente
26.- Se manifiesta que el aprendizaje de las personas	4	Frecuentemente

contribuye al logro de los objetivos institucionales.		
---	--	--

Fuente: Propia

El promedio obtenido de los directivos del nivel medio superior para la variable gestión escolar, fue de cuatro lo que corresponde en la escala de Likert a frecuentemente.

4.2.5.3 Análisis de frecuencias

Tabla No. 47. Análisis de frecuencias para la variable Y11.

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	3.7	3.7	3.7
3.00	13	48.1	48.1	51.9
4.00	6	22.2	22.2	74.1
5.00	7	25.9	25.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 48. Análisis de frecuencias para la variable Y12

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	7.4	7.4	7.4
3.00	7	25.9	25.9	33.3
4.00	12	44.4	44.4	77.8
5.00	6	22.2	22.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 49. Análisis de frecuencias para la variable Y13

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	8	29.6	29.6	33.3
	4.00	17	63.0	63.0	96.3
	5.00	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 50. Análisis de frecuencias para la variable Y14

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	7.4	7.4	7.4
	3.00	3	11.1	11.1	18.5
	4.00	14	51.9	51.9	70.4
	5.00	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 51. Análisis de frecuencias para la variable Y15

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	7.4	7.4	7.4
	3.00	4	14.8	14.8	22.2
	4.00	18	66.7	66.7	88.9
	5.00	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 52. Análisis de frecuencias para la variable Y16

Y16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	11.1	11.1	11.1
	3.00	2	7.4	7.4	18.5
	4.00	11	40.7	40.7	59.3
	5.00	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 53. Análisis de frecuencias para la variable Y17

Y17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.7	3.7	3.7
	3.00	6	22.2	22.2	25.9
	4.00	16	59.3	59.3	85.2
	5.00	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 54. Análisis de frecuencias para la variable Y18

Y18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.7	3.7	3.7
	2.00	1	3.7	3.7	7.4
	3.00	5	18.5	18.5	25.9
	4.00	15	55.6	55.6	81.5
	5.00	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: SPSS (2008)

Resultados del análisis de frecuencias realizados por ítem.

Tabla No. 55. Matriz de frecuencias por ítem para la variable gestión escolar

ITEMS	ESCALA LIKERT	FRECUENCIA	%
16.- En su escuela las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.	3	13	48
17.- Nuestra institución usa el conocimiento de las personas que trabajan en el para enfrentar problemas o desafíos internos.	4	12	44.4
18.- En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.	4	17	63
19.- En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.	4	14	51.9
20.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la escuela.	4	18	66.7
21.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden considerando los documentos disponibles (MAC, MO, PE, PG, estatutos y reglamentos de la UANL)	4 5	11 11	40.7 40.7
22.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden considerando las directrices que reciben de sus directivos.	4	16	59.3
23.- Se manifiesta que el aprendizaje de las personas contribuye al logro de los objetivos institucionales.	4	15	55.6

Fuente: SPSS (2008)

Los resultados obtenidos de los directivos del nivel medio superior fueron 66.7% para el ítem: en nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la escuela.

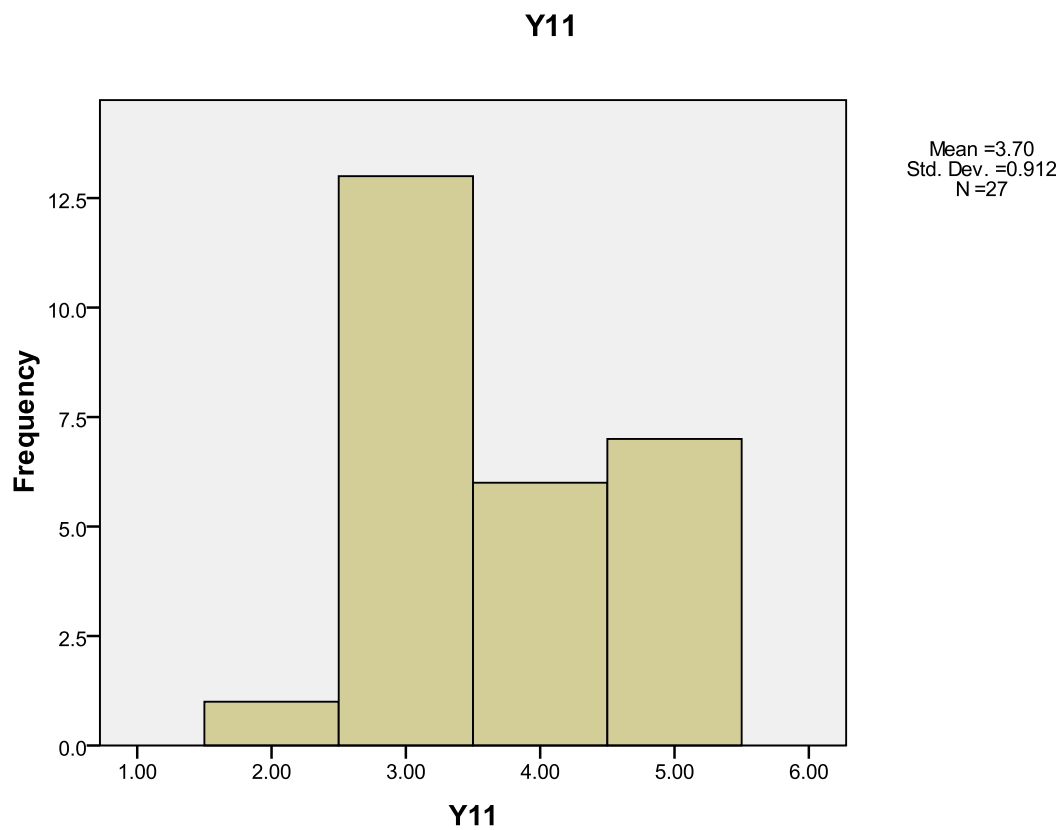


Figura 27. Histograma para la variable Y11.Tomado de SPSS (2008)

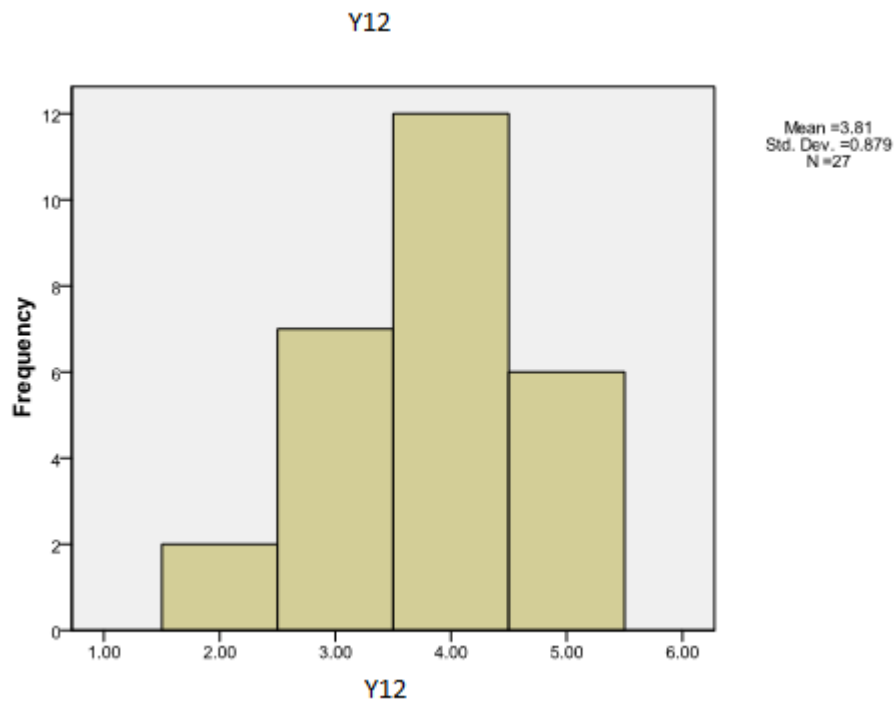


Figura 28. Histograma para la variable Y12. Tomado de SPSS (2008)

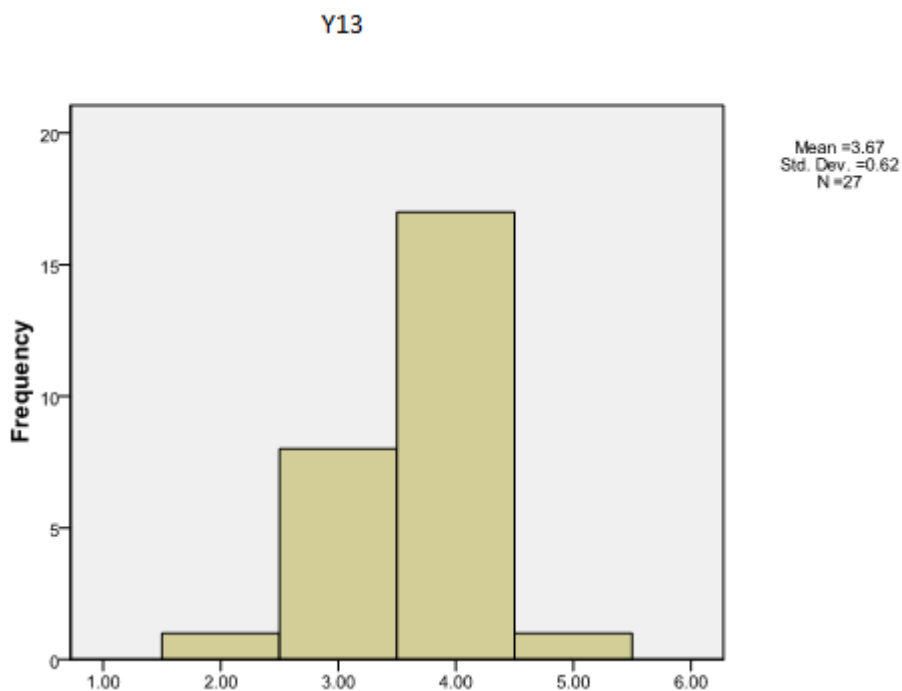


Figura 29. Histograma para la variable Y13. Tomado de SPSS (2008)

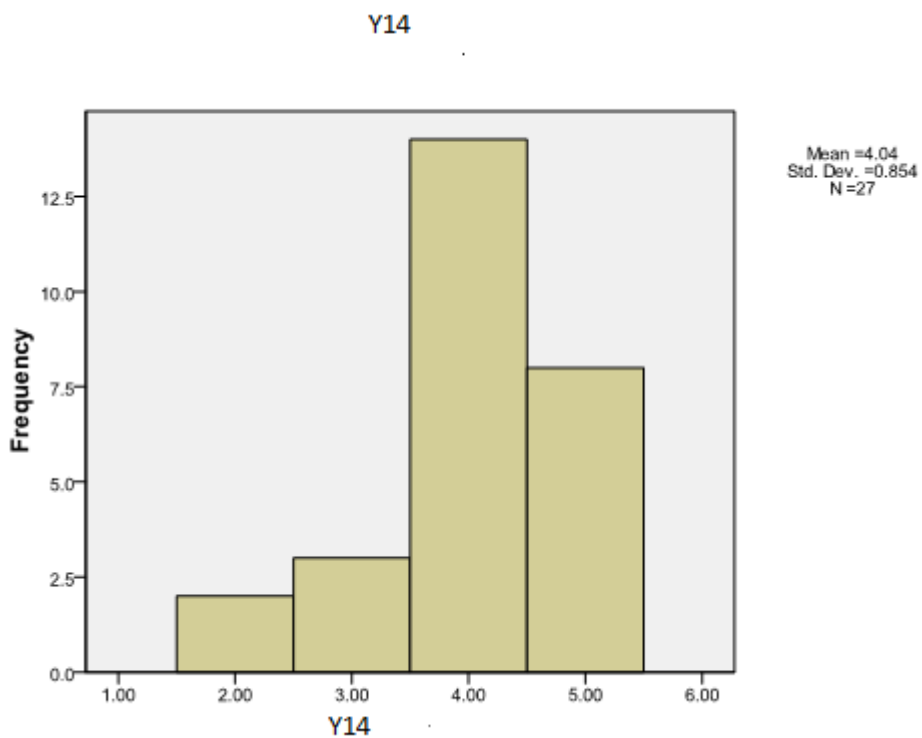


Figura 30. Histograma para la variable Y14. Tomado de SPSS (2008)

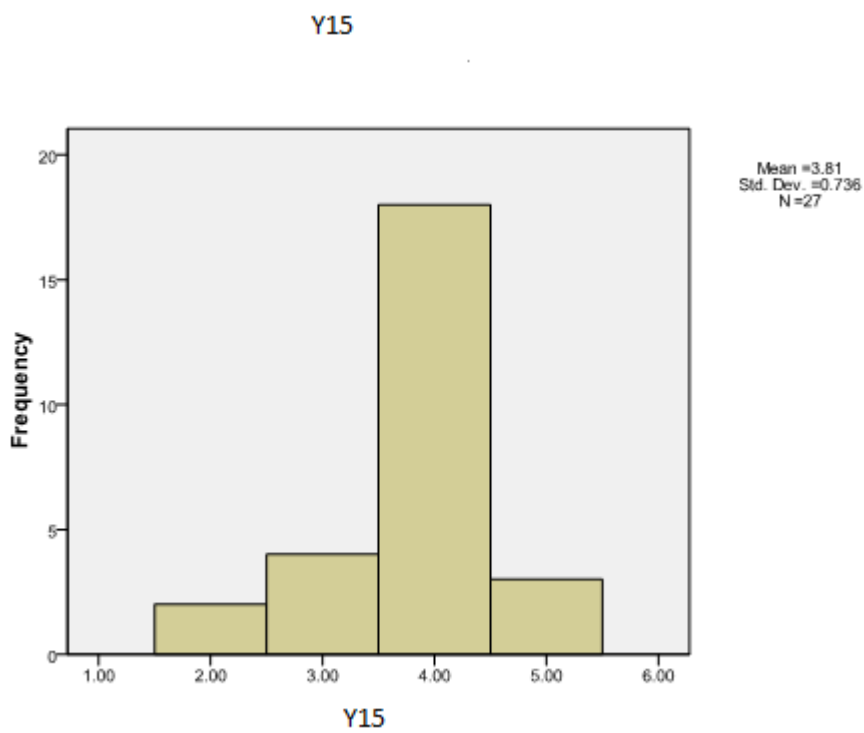


Figura 31. Histograma para la variable Y15. Tomado de SPSS (2008)

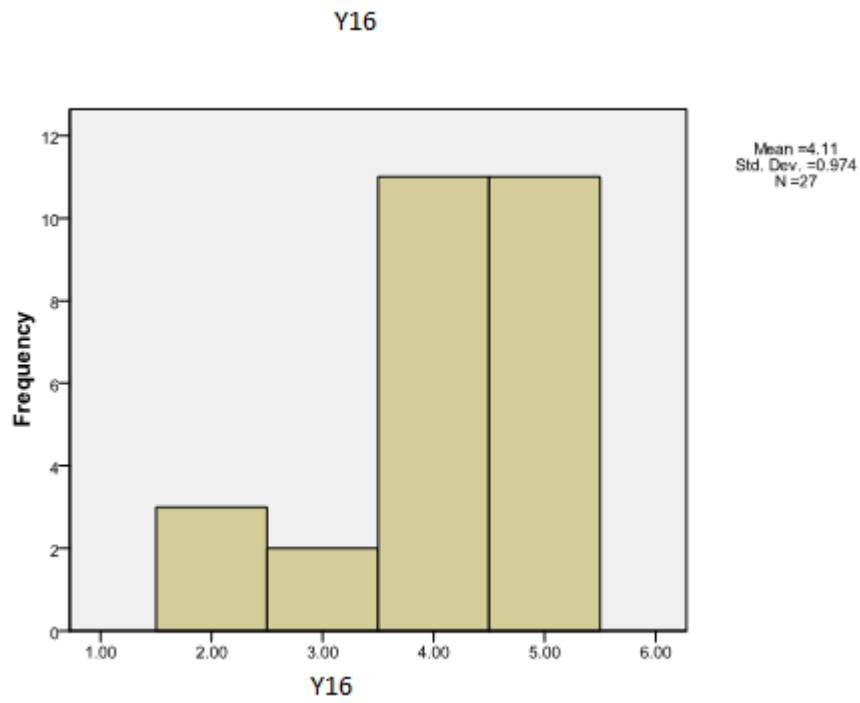


Figura 32. Histograma para la variable Y16. Tomado de SPSS (2008)

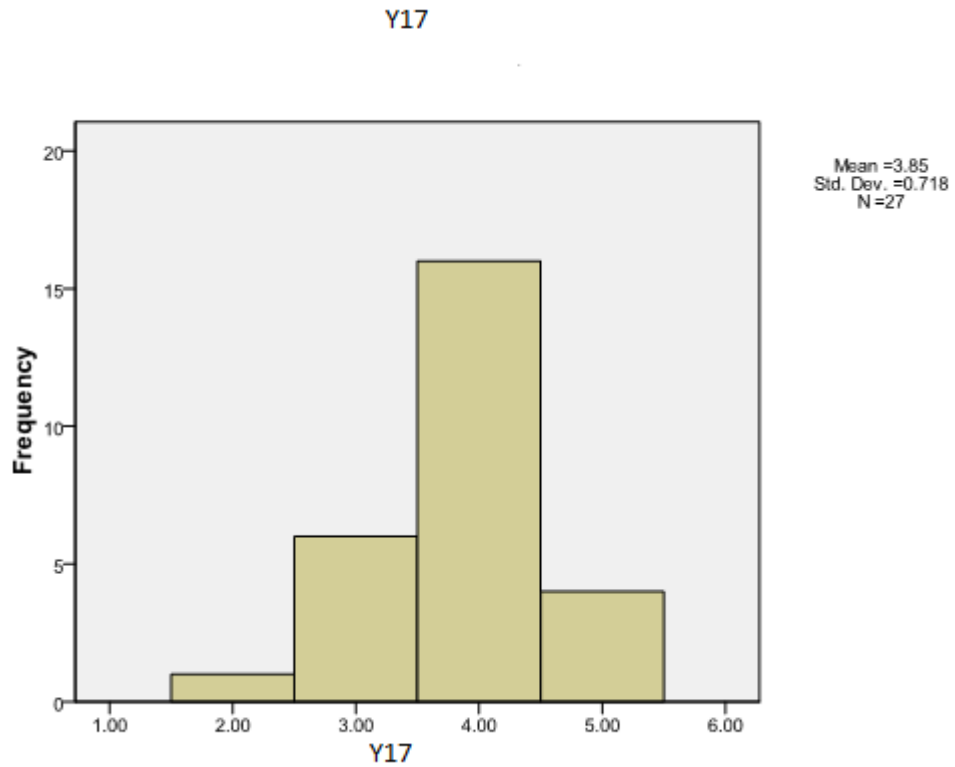


Figura 33. Histograma para la variable Y17. Tomado de SPSS (2008)

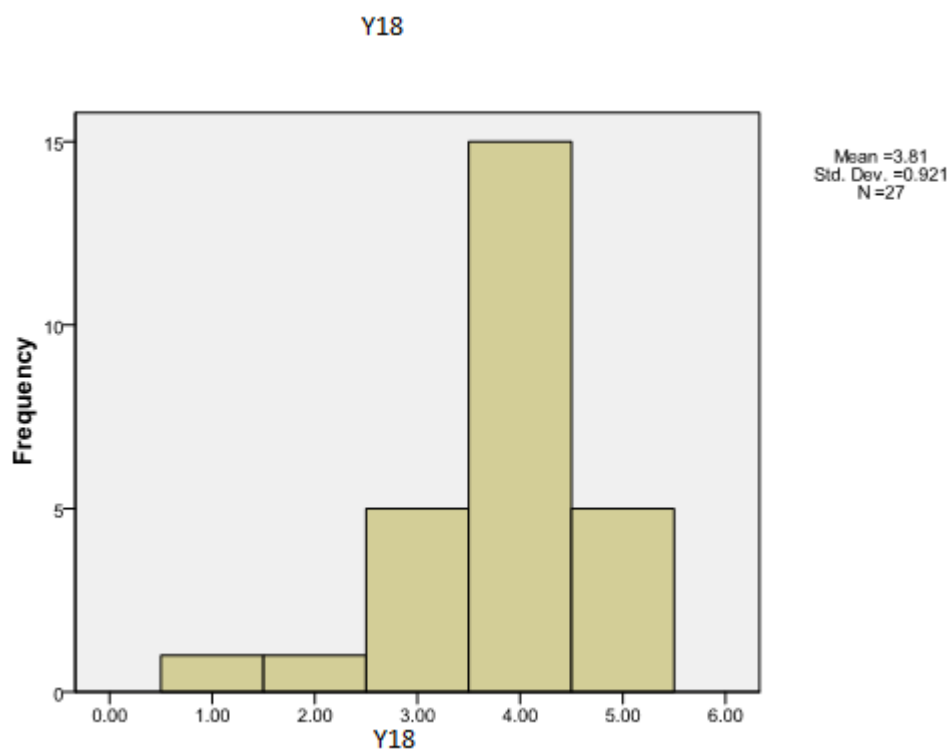


Figura 34. Histograma para la variable Y18. Tomado de SPSS (2008)

4.2.6. Regresión Lineal

Para realizar la regresión lineal debe cumplir varios supuestos como son normalidad, homoestaticidad y la linealidad.

Tabla No. 56. Anova de un factor

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T1	Between Groups	28.120	17	1.654	3.303	.036
	Within Groups	4.507	9	.501		
	Total	32.627	26			
X2	Between Groups	23.783	17	1.399	18.810	.000
	Within Groups	.669	9	.074		
	Total	24.453	26			
X3	Between Groups	15.016	17	.883	20.295	.000
	Within Groups	.392	9	.044		
	Total	15.408	26			
T4	Between Groups	22.131	17	1.302	44.975	.000
	Within Groups	.261	9	.029		
	Total	22.391	26			
X5	Between Groups	12.985	17	.764	118.933	.000
	Within Groups	.058	9	.006		
	Total	13.043	26			

Fuente: SPSS (2008)

A través de la Anova de un factor se efectúa la homoestaticidad, la homogeneidad de varianzas.

Tabla No. 57. Correlación

Correlations						
Control Variables	T1	X2	X3	T4	X5	Y

-none ^a	T1	Correlation	1.000	-.160	.355	.647	.386	.692
		Significance (2-tailed)	.	.425	.070	.000	.047	.000
		df	0	25	25	25	25	25
	X2	Correlation	-.160	1.000	-.409	-.052	.050	-.098
		Significance (2-tailed)	.425	.	.034	.798	.806	.628
		df	25	0	25	25	25	25
	X3	Correlation	.355	-.409	1.000	.187	.342	.443
		Significance (2-tailed)	.070	.034	.	.352	.081	.021
		df	25	25	0	25	25	25
	T4	Correlation	.647	-.052	.187	1.000	.518	.773
		Significance (2-tailed)	.000	.798	.352	.	.006	.000
		df	25	25	25	0	25	25
	X5	Correlation	.386	.050	.342	.518	1.000	.766
		Significance (2-tailed)	.047	.806	.081	.006	.	.000
		df	25	25	25	25	0	25
	Y	Correlation	.692	-.098	.443	.773	.766	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.628	.021	.000	.000	.
		df	25	25	25	25	25	0
Y	T1	Correlation	1.000	-.129	.074	.246	-.311	
		Significance (2-tailed)	.	.531	.719	.226	.122	
		df	0	24	24	24	24	
	X2	Correlation	-.129	1.000	-.410	.038	.195	
		Significance (2-tailed)	.531	.	.038	.855	.341	
		df	24	0	24	24	24	
	X3	Correlation	.074	-.410	1.000	-.274	.004	
		Significance (2-tailed)	.719	.038	.	.175	.986	
		df	24	24	0	24	24	
	T4	Correlation	.246	.038	-.274	1.000	-.181	
		Significance (2-tailed)	.226	.855	.175	.	.377	
		df	24	24	24	0	24	
	X5	Correlation	-.311	.195	.004	-.181	1.000	
		Significance (2-tailed)						
		df						

Significance (2-tailed)	.122	.341	.986	.377	.
df	24	24	24	24	0

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Fuente: SPSS (2008)

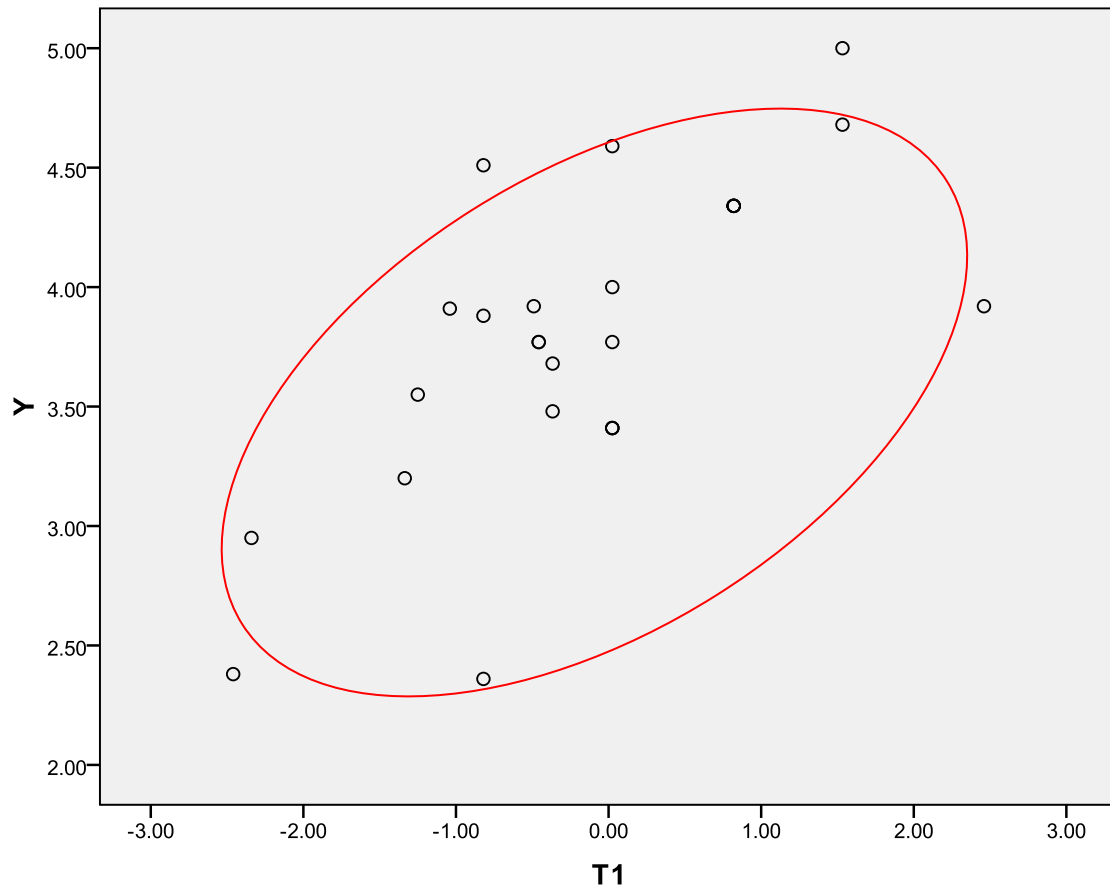


Figura 35. Diagrama de dispersión para X1. Tomado de SPSS (2008)

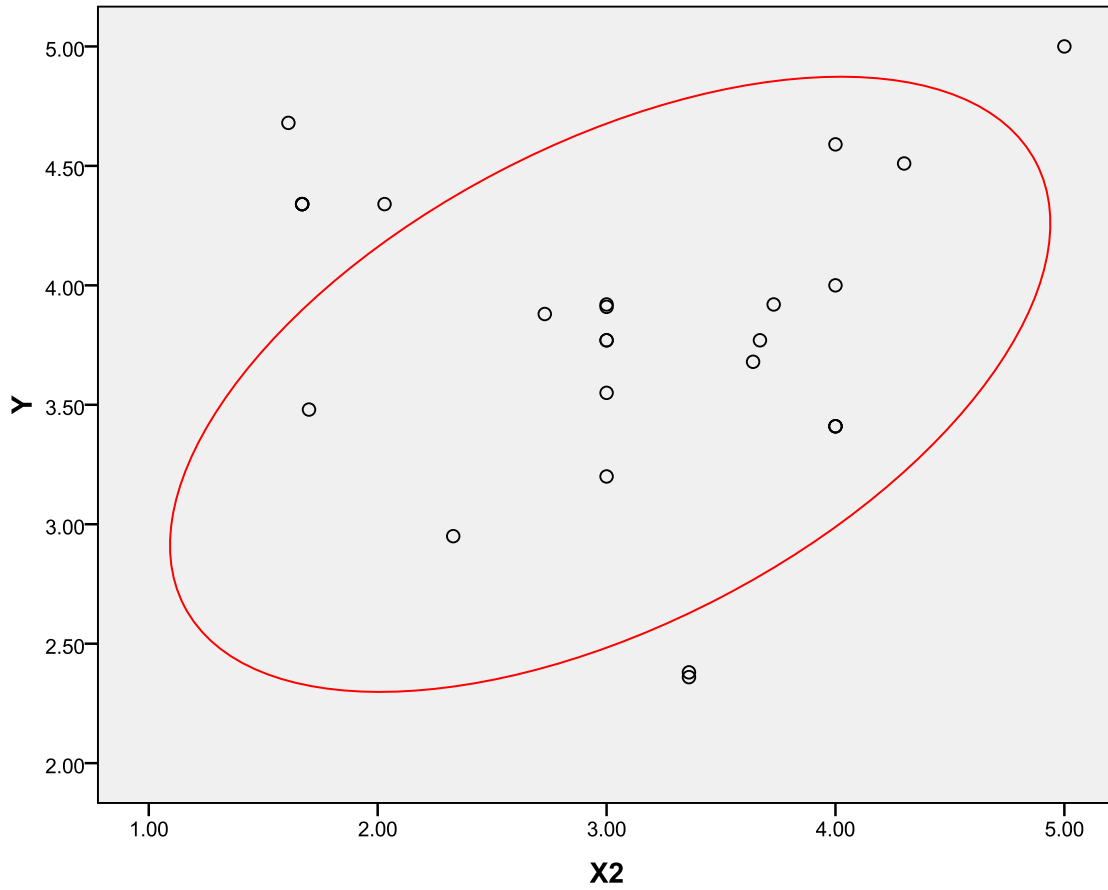


Figura 36. Diagrama de dispersión para X2. Tomado de SPSS (2008)

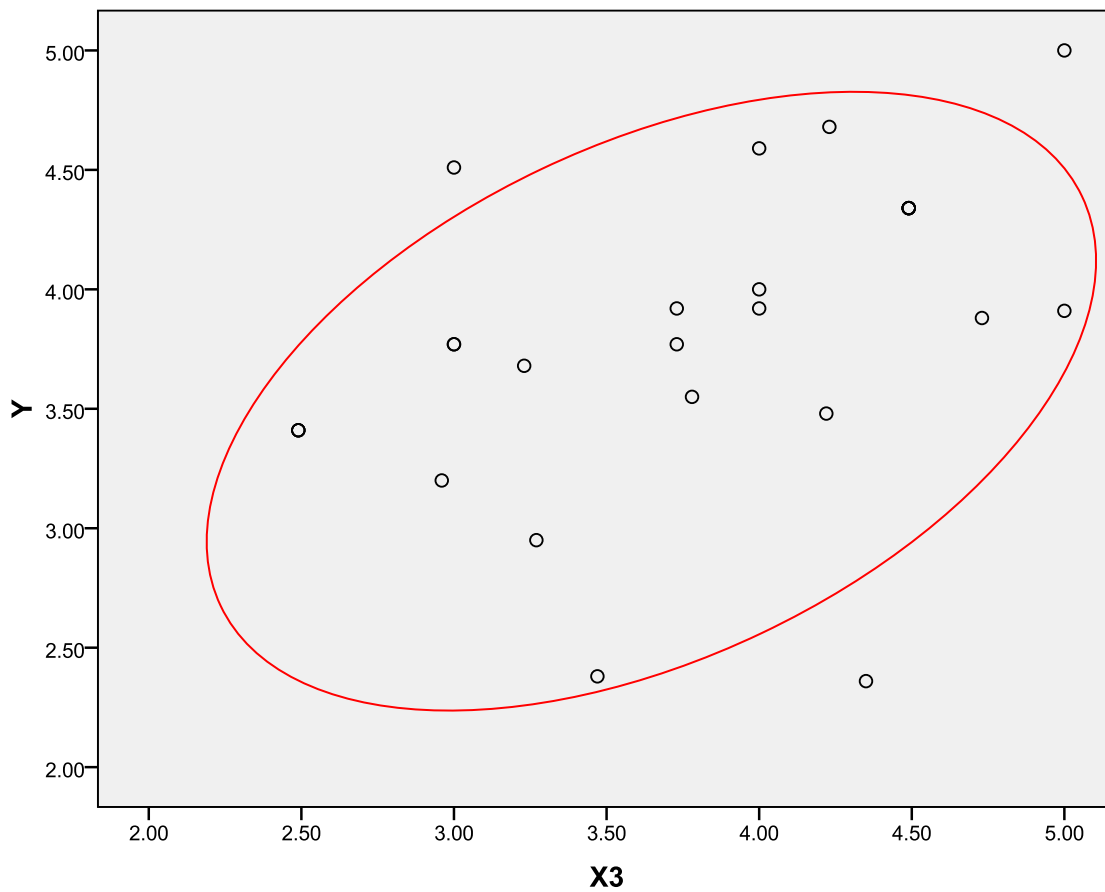


Figura 37. Diagrama de dispersión para X3. Tomado de SPSS (2008)

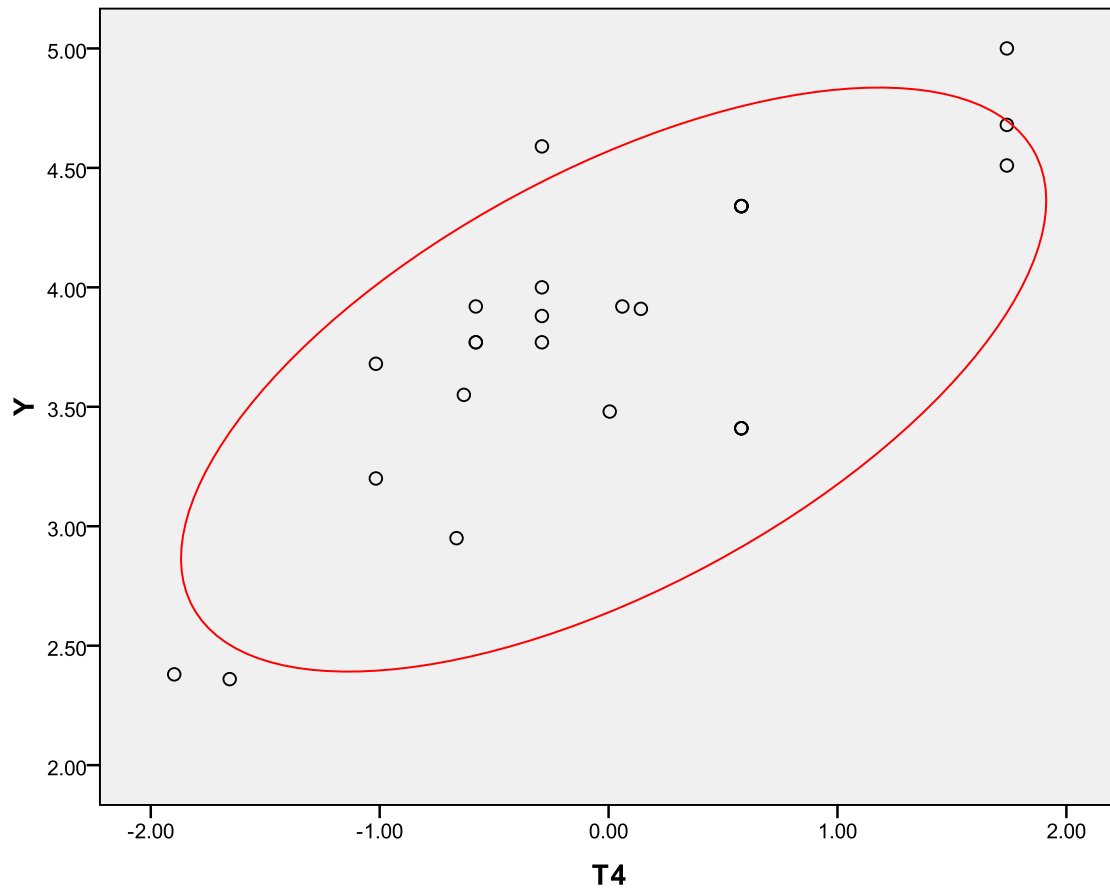


Figura 38. Diagrama de dispersión para X4. Tomado de SPSS (2008)

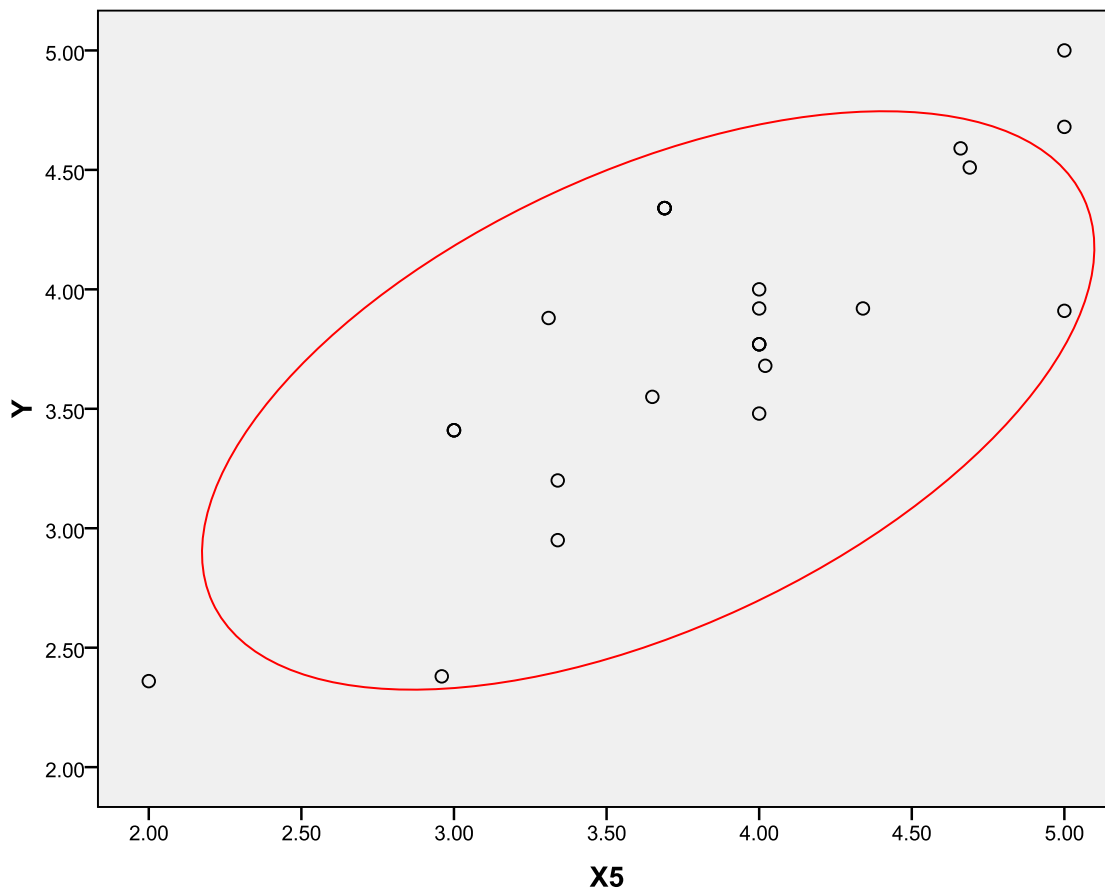


Figura 39. Diagrama de dispersión para X5. Tomado de SPSS (2008)

Por medio de los diagramas de dispersión se cumple la linealidad.

Tabla No. 58. Regresión Lineal

Model Summary ^d										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.773 ^a	.597	.581	.41492	.597	37.053	1	25	.000	
2	.883 ^b	.780	.762	.31298	.183	19.938	1	24	.000	
3	.910 ^c	.828	.806	.28267	.048	6.422	1	23	.019	1.723

a. Predictors: (Constant), T4

b. Predictors: (Constant), T4, X5

c. Predictors: (Constant), T4, X5, T1

d. Dependent Variable: Y

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 59. Anova

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.379	1	6.379	37.053	.000 ^a
	Residual	4.304	25	.172		
	Total	10.683	26			
2	Regression	8.332	2	4.166	42.530	.000 ^b
	Residual	2.351	24	.098		
	Total	10.683	26			
3	Regression	8.845	3	2.948	36.900	.000 ^c
	Residual	1.838	23	.080		
	Total	10.683	26			

a. Predictors: (Constant), T4

b. Predictors: (Constant), T4, X5

c. Predictors: (Constant), T4, X5, T1

d. Dependent Variable: Y

Fuente: SPSS (2008)

Tabla No. 60. Coeficientes

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.819	.080		47.817	.000	3.654	3.983		
	T4	.534	.088	.773	6.087	.000	.353	.714	1.000	1.000
2	(Constant)	2.098	.390		5.380	.000	1.293	2.903		
	T4	.355	.077	.513	4.585	.000	.195	.514	.731	1.368

	X5	.453	.101	.500	4.465	.000	.243	.662	.731	1.368
3	(Constant)	2.187	.354		6.179	.000	1.455	2.920		
	T4	.233	.085	.337	2.746	.012	.057	.408	.496	2.015
	X5	.435	.092	.480	4.734	.000	.245	.625	.727	1.376
	T1	.165	.065	.288	2.534	.019	.030	.300	.578	1.731

a. Dependent Variable: Y

Fuente: SPSS (2008)

Los resultados de la regresión Lineal son una r^2 de 0.828, una F de 6.422, Durbin Watson de 1.723. Representa que la variable dependiente es explicada en un 82% por la variable independiente. La variables predictoras para el modelo son el liderazgo, comunicación y aprendizaje.

En forma predictiva la "y" testada se representa mediante la fórmula:

$$\hat{Y} = 2.187 + 0.165X1 + 0.233X4 + 0.435X5$$

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos bajo el análisis de regresión lineal es de un 82% que explica la causalidad del modelo, esto es, las variables predictoras para el modelo son las variables de liderazgo, comunicación y aprendizaje. La investigación se planteó para identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior, para su implementación en sus procesos administrativos. Los factores humanos que se analizaron fueron el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje.

La hipótesis para esta investigación cuestiona si los factores humanos relacionados con el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje, inciden positivamente en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior, dando como solución a este planteamiento que si inciden positivamente bajo un análisis de regresión lineal, las variables de liderazgo, comunicación y aprendizaje. Esto es a mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar, a mayor comunicación mayor calidad en la calidad de la gestión escolar y por último la variable aprendizaje, a mayor aprendizaje mayor calidad en la gestión escolar.

HIPÓTESIS	ACEPTADA	RECHAZADA
1.- A mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar.	√	
2.- A mayor motivación en el trabajo mayor calidad en la gestión escolar.		X
3.- A mayor trabajo en equipo mayor calidad en la gestión escolar.		X
4.- La comunicación mejora la calidad en la	√	

gestión escolar.		
5.- A mayor aprendizaje mayor calidad en la gestión escolar.	√	

La visualización de la variable gestión escolar dentro de este estudio es la estructura organizativa y relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación. Modos de desarrollo de las funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y la dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de la escuela. Preparación académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extra escolares. Y operativamente hablando la gestión escolar se analizó como la sensibilización hacia los procesos administrativos certificados bajo la norma ISO que se aplican en las instituciones educativas del nivel medio superior de la UANL.

El factor liderazgo se manejó como la superioridad que ejerce la autoridad, a través de los directivos o equipos de trabajo. La alta dirección es quien debe guiar a la organización para el logro de objetivos. Debe indicar la visión para poder implementar las estrategias necesarias para llegar a ese futuro. Existe una gran influencia de los directivos hacia sus docentes. La dirección juega un papel fundamental en la conducción de instituciones educativas escolares. Los directores pueden influenciar indirectamente en el aprendizaje del alumno a través de la manipulación del clima de la escuela y de la organización. La existencia de una relación en la dirección de los equipos escolares y su cultura escolar. Operativamente se utilizó, como, la apreciación que ejerce el director para la conducción de objetivos y metas de la institución educativa, encaminadas al óptimo desempeño de la calidad en la gestión escolar.

La variable liderazgo tiene una relación con la calidad en la gestión escolar, ya que se obtuvo por la correlación de Pearson: 0.692 con una alta significancia, esto es a mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar. La hipótesis planteada a mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar, se cumple ya que se define la correlación entre el liderazgo del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar de la institución.

Además de la correlación que existe entre el liderazgo con la calidad de la gestión escolar, el modelo planteó otra correlación, la de la variable liderazgo con la variable comunicación.

La variable comunicación se usó como la acción de comunicar la información en la organización. Es indispensable para la realización de los procedimientos implementados, da confiabilidad a los empleados de la organización, porque conocen la misión, políticas, objetivos, metas y visión. La comunicación fluye por canales formales de información, creados por la alta dirección, para crear un ambiente satisfactorio de trabajo, la valoración de la comunicación y la colaboración, para la realización de las personas. Además la comunicación de las personas de poder hacia sus subalternos requiere de cierta transparencia. Operativamente se valoró como la percepción del tipo de comunicación formal que desarrolla el director hacia el recurso humano fomentando la confiabilidad de la información, incidiendo en una buena gestión escolar.

La variable comunicación fue significativa dentro del modelo de regresión lineal y para el coeficiente de Pearson se tiene 0.773, lo que confirma la significancia de la variable, es decir, a mayor comunicación mayor calidad en la gestión escolar, siendo su relación positiva. La hipótesis planteada: la comunicación mejora la calidad en la gestión escolar, se cumple, ya que se verifica la correlación existente entre causa y efecto, por tanto, se efectúa una relación entre la variable comunicación con la calidad de la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel medio superior.

La variable aprendizaje se considera como el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Tres condiciones que deben ocurrir: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento. Operacionalmente se usó como el conocimiento adquirido como lo es, conceptos, la metodología y vocabulario requerido para la implementación de un sistema de calidad.

La variable aprendizaje resultó ser una variable predictora dentro del modelo de regresión lineal, una correlación con la variable dependiente la calidad de la gestión escolar, lo cual, se confirma con el coeficiente de Pearson, 0.766, lo que indica una correlación positiva, a mayor aprendizaje mayor calidad en la gestión escolar, esta no es la única correlación existente, sino que también tiene una correlación con la variable independiente comunicación, esto dado por el coeficiente de Person con 0.518, lo que representa una correlación positiva, a mayor comunicación mayor aprendizaje.

Las variables no significativas para el modelo fueron la motivación y el trabajo en equipo, ya que estas no fueron variables predictoras del modelo de regresión lineal, la motivación se utilizó como el motivar o animar a los empleados y directivos de la organización para realizar sus actividades. La motivación de los empleados surge del reconocimiento por su trabajo y por la capacidad de mejorar sus procesos, ya que el empleado es quien está directamente trabajando en el proceso y conoce como se desarrolla. A través de factores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo. Operativamente se manejó como la percepción que tiene el Recurso Humano sobre el reconocimiento de su trabajo para el logro de objetivos de la calidad en gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior.

La otra variable no significativa dentro del modelo de regresión fue la variable trabajo en equipo, se validó como la cooperación o colaboración para realizar actividades entre varios empleados o directivos con el propósito de llevar a cabo un proyecto. La formación de grupos de índole multidisciplinaria ayuda a la solución o sugerencia a los problemas. La colegiabilidad y el trabajo en equipo en las instituciones educativas mejoraría la interacción entre docentes y administradores, beneficiando su organización. Operativamente se administró como la captación de la colaboración del director hacia el recurso humano, fomentando la colegiabilidad, encauzados a una mayor integración de las personas, para implementar una adecuada gestión escolar.

Las razones de la no significancia de las variables motivación y trabajo en equipo, se deba al enfoque que se utilizó, siendo este considerado como un constructo y la encuesta sólo fue aplicada a los directivos de las instituciones educativas del nivel medio superior, para futuras investigaciones se recomendaría incluir a los docentes, trabajadores y administrativos de dichas instituciones, ya que la mayor parte del trabajo requerido para implementación de una norma ISO, el mayor peso la llevan los empleados, porque ellos son los responsables directos de los procesos administrativos. Este estudio sólo se limitó a encuestar a los directivos, ya que son la cabeza de la institución y la responsabilidad recae en ellos, para el logro de objetivos y de metas planeadas.

El estudio de la investigación concretó en el modelo de regresión lineal, la significancia de tres variables y explica el 82% de la causalidad del modelo. Adicional a esto, se encontró que la variable comunicación tienen una correlación con las variables liderazgo y aprendizaje, esto debido a la correlación de Pearson: la comunicación tiene un coeficiente de 0.647 con la variable liderazgo, es decir, tiene una correlación positiva, a mayor comunicación mayor liderazgo y para la variable aprendizaje, se tiene una correlación positiva de 0.518, por consiguiente, a mayor comunicación mayor aprendizaje. Esto es una aportación al conocimiento

que se puede deducir de esta investigación y que debería explorarse para futuras investigaciones.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones se recomienda que los constructos de motivación y trabajo en equipo que se utilizaron para esta investigación, reorientarlos o enfocarlos a variables más pequeñas, es decir, analizar los elementos que contiene cada constructo y a través de estos elementos o variables poder analizar la motivación y el trabajo en equipo. Para la motivación podrían analizarse a través de satisfactores más específicos y orientarlos al sector educativo y para el trabajo en equipo, manejar la colegiabilidad, cooperación u otra variable más adecuada, dentro del sector educativo.

Analizando la implementación de un sistema de calidad como lo es la norma ISO, se requiere para su desarrollo y operacionalización, trabajar en equipo, y en todas las instituciones educativas que se investigaron tienen implementados una norma ISO y están en funcionamiento, por eso, se recomienda reevaluar la variable trabajo en equipo, para próximos estudios.

APORTACIONES

La variable comunicación resultó ser una variable correlacionada con las variables de aprendizaje y de liderazgo, la cual no se había considerado en el modelo planteado. La comunicación es una variable indispensable para un cambio dentro de una institución educativa, lo cual se plasmó al obtener los cálculos estadísticos.

REFERENCIAS

- Ahumada-Figueroa, L. (Mayo-Ago, 2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, 8, 353-369.
- Aldred Berry, J.. Understanding how organizational values play into a framework of continuous improvement. Ph.D. dissertation, Benedictine University, United States -- Illinois. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3269579).
- Alvarez, G. (Sep. 2006). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar. *Educación*. 15, 7.
- Bartholomay, T., Wallace, T., Mason, C., Council for Exceptional Children, A., & Minnesota Univ., M. (2001). The Leadership Factor: A Key to Effective Inclusive High Schools. Retrieved from ERIC database.
- Bastarrachea, W. (2006). Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-10.
- Bernal, J. La diplomatura en dirección y gestión de centros docentes. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 95-108.
- Carletti, G. (2006). La construcción de la representación de las prácticas cotidianas de directores escolares: un análisis de la toma de decisiones a partir de la Reforma Educativa. *Fundamentos en Humanidades*, 7, 239-255.
- Cassidy, Terry (2006). The "good work" of nonprofit executive directors: An exploration of factors influencing transformational and transactional leadership strategies. Ed.D. dissertation, University of Hartford, United States -- Connecticut. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3209924).
- Cantú, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad (3ª. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Concha, A. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. *Reice*. 5, 133-138.
- Coronel, J. (1992). La facilitación del cambio en los centros escolares: un estudio de caso sobre el papel del director en los procesos de gestión y mejora escolar.

- Dale, J. (1990). Critical Dimensions of Principals' Performance. Retrieved from ERIC database.
- Ediger, M. (1982). *Essays in School Administration*. Retrieved from ERIC database.
- Elizondo, A. et. al. (2005). La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. Barcelona: Paidós.
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de desarrollo para un desempeño escolar.
- Evans, J.R. & Lindsay, W. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Formichella, M. (Dic. 2011). ¿Se debe el mayor rendimiento de las escuelas de gestión privada en la Argentina al tipo de Administración?. *Revista Cepal*. 105, 151-166.
- Fuinlong, Chatchapas (2000). The use of quality assurance models in Thai colleges and universities. Ed.D. dissertation, University of Pittsburgh, United States -- Pennsylvania. Retrieved June 2, 2009, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 9998635).
- García, J. (2010). El director escolar novel de primaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15, 1051-1073.
- Gómez, O. (2010). Micropolítica escolar y proceso de cambio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15, 771-802.
- González, M. T. (2008). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Grosso, Frank A. (2008). *Motivating Faculty Through Transformational Leadership: A Study of the Relationship Between Presidential Leadership Behaviors and Faculty Behaviors*. Retrieved from Proquest LLC.
- Hammond, J. (2000, June). Our application of ISO 9000. *School Administrator*, 57(6), 17. Retrieved August 27, 2008, from ProQuest Education Journals database. (Document ID: 54884387).
- Joseph, Ricky (2005). A quantitative study of the strength of correlation between the characteristics of institutional and faculty vitality with research productivity of selected allied health faculty at public health science universities within the United States. Ph.D. dissertation, Capella University, United States -- Minnesota. Retrieved September 22, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3166783).
- Kascus, Marie A. (2004). Effect of the introduction of team management on the leadership role and skills needed to lead teams: A case study. D.A. dissertation, Simmons College, United States -- Massachusetts. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3159376).

- Khan, Muhammad Ayyub (2000). Self-leadership: Factors influencing self-managing activities of professionals in for-profit organizations. Ph.D. dissertation, The American University, United States -- District of Columbia. Retrieved September 22, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 9996289).
- Lagos, A. (2007). Diseño de una metodología motivacional de un modelo de gestión de la calidad, aplicable en establecimientos educacionales de educación media. *REICE*, 5, 157-162.
- López, V. (2012), Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*. 24, 323-329.
- Lucas, S., & Valentine, J. (2002). Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture. Retrieved from ERIC database.
- McCollum, D., & Kajs, L.. (2007). A CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC STUDY OF THE GOAL ORIENTATION THEORY OF MOTIVATION IN EDUCATIONAL LEADERSHIP. Allied Academies International Conference. Academy of Educational Leadership. Proceedings, 12(2), 37-41. Retrieved September 22, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1561351961).
- Montes, M. (2002). ISO 9000-2000. Calidad en la educación. *Conciencia Tecnológica*, 19.
- Moreland & Clark. (1998). Quality and ISO 9000 in educational organizations. *Total Quality Management*, 9(2/3), 311-320. Retrieved August 14, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 30389150).
- Mozingo, Teresa Ann H. (2001). Semi-autonomous work teams in industry: High school possibilities. Ed.D. dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill, United States -- North Carolina. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3036889).
- Murillo, F.J. et. al. (2002). *La mejora de la escuela*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Olivera, E. & Rábago, C. (Nov. 2003). El proceso de aprendizaje como facilitador de la: transformación organizacional. *Thomson Business Journal*. 1, 6.
- Ott, Marc-Frederic (2006) A comparative study of schooling processes and student outcomes between ISO 9001:2000 certified and non-certified vocational commercial colleges of upper secondary education in Switzerland. Ed.D. dissertation, Teachers College, Columbia

- University, United States -- New York. Retrieved October 5, 2008, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 3225184).
- Peters, J. (1999). Educational accreditation through ISO 9000. *Quality Assurance in Education*, 7(2), 85-89. Retrieved August 17, 2008, from Academic Research Library database. (Document ID: 86924446).
- Perez Borreli, Wanda I. (2005). La relacion entre los resultados de la acreditacion y el liderazgo educativo y la cultura organizacional de las instituciones de enseñanza privada de la arquidiócesis de San Juan. Ed.D. dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), United States -- Puerto Rico. Retrieved November 4, 2010, from Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No. AAT 3170719).
- Pérez, M. (2007). Estudio de factores asociados a la eficacia de liceos de administración delegada de educación técnico profesional. *REICE*, 5, 277-282.
- Pérez, M. (2011). Profesional especializado frente al no especializado: la paradoja del profesor orientador. *Papeles del Psicólogo*, 32, 232-241.
- Pooja Garg, & Renu Rastogi. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *The International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1143400671).
- Praditteera, M. (2001). ISO 9000 implementation in thai academic libraries.
- Puryear, J. (1996). La educación en América Latina: problemas y desafíos. *Preal*, 7, 3-18.
- Rodríguez, N. (Nov. 2000). Gestión escolar y calidad en la enseñanza. *Educere*, 4, 39-46.
- Romero, C. (2003). La paradoja de la transparencia que opaca. Evaluación y mejora escolar: un análisis de información oficial. *REICE*, 1, 2-22.
- Rositas, J. (2005). Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana.
- Sáenz, O. (1995). Teorías sobre el deterioro de la dirección escolar. *Revista interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24, 193-206.
- Sánchez, M. (1994). La organización y el espacio escolar en el marco de la integración. *Revista Complutense de Educación*, 5, 105-120.
- Sang (2007). The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 251-270. Retrieved August 17, 2008, from Academic Research Library database. (Document ID: 1323743281).
- Schroeder, R. (1992). *Administración de Operaciones* (3ª. Edición). México: McGraw-Hill.

- Sturgis, Rhonda L. (2005). Team relationships within institutional advancement: Board of trustees, president, and vice president of institutional advancement. Ed.D. dissertation, The George Washington University, United States -- District of Columbia. Retrieved September 23, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 3161599).
- Varey, Richard J.. (1996). Implementing teamworking in a higher education setting: a case study. *The International Journal of Educational Management*, 10(5), 4-10. Retrieved September 24, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 117542369).
- Vázquez, R. (2006). La caja de Pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa. *REICE*, 4, 99-112.
- William A Stimson (2003). Better public schools with ISO 9000:2000. *Quality Progress*, 36(9), 38-45. Retrieved August 13, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 417086031).
- Wright, P. & Geroy, G. (2003). Is it time for the ISO-9000 manager? *Management Research News*, 26(1), 41-53. Retrieved August 13, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 340885451).
- Zuckerman, Amy & Rhodes, L. (2000, June). Quality assurance through ISO 9000. *School Administrator*, 57(6), 12. Retrieved August 28, 2008, from ProQuest Education Journals database. (Document ID: 54884362).

APÉNDICES

A. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ENCUESTA

Dependencia: _____ Unidad: _____

Responda a cada una de las aseveraciones siguientes indicando lo que sea de su preferencia o lo que resulte indicado para usted de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Ocasionalmente
- 4 Frecuentemente
- 5 Siempre

ASEVERACIONES	1	2	3	4	5
1. Participa de la gestión de los procesos administrativos certificados.					
2. Se involucra y comparte experiencias y habilidades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos orientados a la calidad.					
3. Motiva fuertemente a los empleados a que se involucren en actividades relacionadas con la gestión de los procesos administrativos certificados.					
4. Fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con la gestión de los procesos administrativos.					
5. Dedicar recursos adecuados para la capacitación de los empleados en el cumplimiento de los procesos administrativos.					
6. En que grado los siguientes factores representan una motivación positiva, orientada a la gestión de los procesos administrativos:					
Logro de metas					
Reconocimiento					
El trabajo por si mismo					
Posibilidad de crecimiento					
7. En que grado los siguientes factores representan la insatisfacción motivacional, orientado a la gestión de los procesos administrativos:					
Supervisión					
Condiciones de trabajo					

Relaciones					
interpersonales					
Salario y prestaciones					
8. En nuestra escuela se integran equipos de trabajo para la gestión de los procesos administrativos.					
9. Contamos con equipos de trabajo capacitados para el mejoramiento de la calidad en los distintos procesos administrativos.					
10. Los equipos de trabajo aportan sugerencias para la toma de decisiones de los procesos administrativos.					
11. Los equipos de trabajo contribuyen a desarrollar a los empleados.					
12. Las interacciones entre los directivos de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.					
13. Las interacciones entre los docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.					
14. Las interacciones entre los empleados docentes y no docentes de la institución educativa contribuyen al cumplimiento de los procesos administrativos.					
15. La información y/o políticas son compartidas en la institución educativa a través del proceso administrativo adecuado.					
16.- En su escuela las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.					
17.- En su escuela las personas orientan su trabajo y aprenden considerando los propósitos u objetivos a largo plazo de la institución.					
18.- Nuestra escuela responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.					
19.- Nuestra institución usa el conocimiento de las personas que trabajan en el para enfrentar problemas o desafíos internos.					
20.- En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.					
21.- En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.					
22.- Los conocimientos y las experiencias acumuladas de nuestra institución son aplicados por las personas que trabajan en él.					
23.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la escuela.					
24.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden considerando los documentos disponibles (MAC, MO, PE, PG, estatutos y reglamentos de la UANL)					
25.- En nuestra institución las personas orientan su trabajo y					

aprenden considerando las directrices que reciben de sus directivos.					
26.- Se manifiesta que el aprendizaje de las personas contribuye al logro de los objetivos institucionales.					

27. Determine que porcentaje de los siguientes factores según su opinión, son determinantes para el desarrollo, implementación, cumplimiento y gestión de los procesos administrativos de su institución.

FACTORES	PORCENTAJE
Liderazgo	
Motivación	
Comunicación	
Trabajo en equipo	
	= 100 %

B. MATRIZ DE INDICADORES

INDICADOR	ITEM
Liderazgo	1, 2, 3, 4, 5
Motivación	6, 7
Trabajo en equipo	8, 9, 10, 11
Comunicación	12, 13, 14, 15
Aprendizaje	
Gestión Escolar	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

C. ANALISIS DE CONGRUENCIA

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	MARCO TEÓRICO	TIPO DE ESTUDIO
<p><u>GENERAL</u> ¿Cuáles son los factores humanos inciden en la calidad de la gestión escolar dentro de instituciones del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Determinar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para que puedan ser implementados en los procesos administrativos.</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u> Los factores humanos relacionados con la comunicación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo, inciden positivamente en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior.</p>	<p>MOTIVACIÓN LIDERAZGO TRABAJO EN EQUIPO COMUNICACIÓN GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Cumplimiento de requerimientos en los procesos administrativos</p>	<p>16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,23, 24, 25, 26</p>		<p>CORRELACIONAL EXPLICATIVO</p>
<p>¿cómo la incidencia del factor motivacional repercute en la calidad de la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior?</p>	<p>Establecer la relación entre la motivación del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión</p>	<p>1.- A mayor motivación en el trabajo mayor calidad en la gestión escolar.</p>	<p>MOTIVACIÓN GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Logro de metas Reconocimiento El trabajo en si mismo Posibilidad de crecimiento Supervisión Condiciones de trabajo Rel. Interpersonales Salario y</p>	<p>6, 7</p>	<p>Koga 2006 Ediger 1982</p>	

	escolar mediante un estudio explicativo y correlacional.			prestaciones			
¿cómo el factor liderazgo incide en la calidad de la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior?	Definir la correlación entre el liderazgo del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar de la institución a través de una investigación explicativa y correlacional	2.- A mayor liderazgo mayor calidad en la gestión escolar	LIDERAZGO O GESTIÓN ESCOLAR	Participación Involucramiento y compartir Relación Soluciones Capacitación	1, 2, 3, 4, 5	Grosso 2008 Ponce 2008 Zheng 1996 Lucas 2002 Dale 1990	
¿cómo el trabajo en equipo incide en la calidad de la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior?	Analizar el nexo entre el trabajo en equipo del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con el proceso de gestión escolar por medio de un análisis explicativo y correlacional	3.- A mayor trabajo en equipo mayor calidad en la gestión escolar.	TRABAJO EN EQUIPO GESTIÓN ESCOLAR	Integración Mejoramiento Toma de decisiones Superación	8, 9, 10, 11	Sturgis 2005 Mozingo 2001 Kascus 2001 Varey 1996	

	al						
¿cómo la comunicación incide en la calidad de la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel medio superior?	Identificar la correspondencia entre la comunicación del recurso humano de las instituciones educativas del nivel medio superior con la gestión escolar utilizando un tratado explicativo y correlacional	4.- La buena comunicación mejora la calidad en la gestión escolar.	COMUNICACIÓN GESTIÓN ESCOLAR	Interacción de personal Compartir información	12, 13, 14, 15	Aldred 2000 McGarvey 2005 Pooja 2006	

D. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	REFERENCIA	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
<p><u>MOTIVACIÓN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar o animar a los empleados y directivos de la organización para realizar sus actividades. La motivación de los empleados surge del reconocimiento por su trabajo y por la capacidad de mejorar sus procesos, ya que el empleado es quien está directamente trabajando en el proceso y conoce como se desarrolla. A través de factores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo. 	Koga, 2006	Percepción que tiene el Recurso Humano sobre el reconocimiento de su trabajo para el logro de objetivos de la calidad en gestión escolar en las instituciones educativas del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
<p><u>LIDERAZGO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La superioridad que ejerce la autoridad, a través de los directivos ó equipos de trabajo. La alta dirección es quien debe guiar a la organización para el logro de objetivos. Debe indicar la visión para poder implementar las estrategias necesarias para llegar a ese futuro. Existe una gran influencia de los directivos hacia sus docentes. ▪ La dirección juega un papel fundamental en la conducción de instituciones educativas escolares. ▪ Los directores pueden influenciar indirectamente en el aprendizaje del alumno a través de la manipulación del clima de la escuela y de la organización. ▪ La existencia de una relación en la dirección de los equipos escolares y su cultura escolar. 	Grosso, 2008 Ponce, 2008 Zheng, 1996 Lucas, 2002	Apreciación que ejerce el director para la conducción de objetivos y metas de la institución educativa, encaminadas al óptimo desempeño de la calidad en la gestión escolar.
<p><u>TRABAJO EN EQUIPO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación o colaboración para realizar actividades entre varios empleados o directivos con el 	Mozingo, 2001	Captación de la Colaboración del director hacia el recurso humano, fomentando la

<p>propósito de llevar a cabo un proyecto. La formación de grupos de índole multidisciplinaria ayuda a la solución o sugerencia a los problemas. La colegiabilidad y el trabajo en equipo en las instituciones educativas mejoraría la interacción entre docentes y administradores, beneficiando su organización.</p>		<p>colegiabilidad, encauzados a una mayor integración de las personas, para implementar una adecuada gestión escolar.</p>
<p><u>COMUNICACIÓN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la acción de comunicar la información en la organización. Es indispensable para la realización de los procedimientos implementados, da confiabilidad a los empleados de la organización, porque conocen la misión, políticas, objetivos, metas y visión. La comunicación fluye por canales formales de información, creados por la alta dirección, para crear un ambiente satisfactorio de trabajo. Valoración de la comunicación y la colaboración, para la realización de las personas. ▪ La comunicación de las personas de poder hacia sus subalternos requiere de cierta transparencia. 	<p>Aldred, 2000</p> <p>Lewis, 2005</p>	<p>Percepción del tipo de Comunicación formal que desarrolla el director hacia el recurso humano fomentando la confiabilidad de la información, incidiendo en una buena gestión escolar.</p>
<p><u>GESTIÓN ESCOLAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestión escolar es una estructura organizativa y de relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación. Modos de desarrollo de las funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y la dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de 	<p>Rodríguez, 2000</p>	<p>Sensibilización hacia los Procesos administrativos certificados bajo la norma ISO que se aplican en las instituciones educativas del nivel medio superior de la UANL.</p>

<p>la escuela. Preparación académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extra escolares.</p>		
---	--	--