

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se reseñan los resultados de la investigación, los cuales son el producto de la aplicación de dos (2) instrumentos de recolección de datos, conformados por un cuestionario administrado a 26 Jefes del Municipio Escolares del Estado Zulia y un análisis de contenido administrado a cuatro (4) codificadores expertos.

Los datos obtenidos de cada instrumento mencionado se presentan en tablas estructuradas según la relación con las variables Estrategias Gerenciales y Gestión Administrativa; el tratamiento estadístico del cuestionario se realizó agrupando los datos por indicador, asimismo, para el análisis de contenido de los enfoques gerenciales se procesaron los datos en frecuencias (f) y porcentajes (%), con la finalidad de realizar los análisis estadísticos respectivos; al mismo tiempo los resultados obtenidos fueron contrastados con las bases y enfoques teóricos que sirvieron de fundamento a la investigación, para establecer los lineamientos que optimicen los indicadores de gestión administrativa.

1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
 ESTRATEGIAS GERENCIALES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 113

Variable: Estrategias Gerenciales

Tabla 1
Trabajo Individual

ITEMS						
1		3		3		
Tiene sentido de pertinencia con la organización		Aplica estrategias para elevar el compromiso con el personal a su cargo		Promueve la participación del personal para elevar su disposición hacia los proyectos educativos		
Media	2.69					
Moda	2					
Desviación	0.67					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	21	81	-	-	-	-
Casi Siempre	4	15	6	23	3	12
A Veces	-	-	2'	77	23	88
Nunca	1	4	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 1 aparecen especificados los resultados del indicador Trabajo Individual. Al respecto los jefes de Municipio manifiestan sobre ellos mismos y los resultados fueron los siguientes: la media obtenida es de 2,69, mostrándose una tendencia en estos jefes a seleccionar la alternativa a veces y la moda de 2, demostrando que el valor más repetido se ubica también en la alternativa a veces. Igualmente, se observa una dispersión de 0,67.

Al respecto, se aprecia que los jefes de municipios según lo que expresan tienen sentido de pertenencia con la organización, el 81% se ubicó en la alternativa siempre, de igual manera el 77% aplica a veces estrategias para elevar el compromiso con el personal a su cargo. También el 88% opina que promueve la participación del personal para elevar su disposición.

Se infiere que los jefes de municipio aún cuando afirman que tienen sentido de pertenencia con las instituciones donde deben laborar, no aplican estrategias que incentiven el compromiso de sus subalternos, y que promuevan la participación del personal para elevar su disposición hacia el desarrollo de los proyectos educativos.

Lo planteado anteriormente, difiere de lo expresado por Munch y García (2000) cuando expresa en relación a la laboriosidad y dice que ningún resultado de excelencia puede obtenerse sin una gran dosis de trabajo arduo, disciplina y esfuerzo. El trabajo implica exigencia y disciplina, porque en todo proceso de aprendizaje que resulte de la experiencia, del esfuerzo es el tesoro más apreciable que puede haberse obtenido.

Indicador: Trabajo en Grupo

Tabla 2
Trabajo en Grupo

ITEMS						
4		5		6		
Estimula a su personal para que el trabajo se cumpla con la participación activa de todos los miembros de la organización		Mantiene relaciones interpersonales con su equipo de trabajo		Promueve la diversidad de enfoques desde los diferentes puntos de vista		
Media	2.76					
Moda	2					
Desviación	0.51					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	19	73	1	3
Casi Siempre	4	15	7	27	9	35
A Veces	22	85	-	-	16	62
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La Tabla 2 muestra la medición del indicador Trabajo en Equipo, donde se muestran los valores descriptivos siguientes: Un promedio de $\bar{X} = 2,76$ el cual sitúa la tendencia en la alternativa a veces; igualmente se observa que el valor de la moda es de 2, indicando que el valor más repetido se encuentra en

la alternativa a veces. La dispersión es de 0,51.

Del mismo modo, se observa que el 85% estimula a veces a su personal para que el trabajo se cumpla con la participación activa de todos los miembros de la institución; el 73% afirma que mantiene buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo e igualmente un 62% expresa que algunas veces promueve la utilización de diversos enfoques respetando los distintos puntos de vista.

Estos resultados demuestran que los jefes encuestados no siempre persiguen la participación de todos para que puedan involucrarse con mayor conocimiento y a pesar de su afirmación referida a las relaciones interpersonales, que según ellos es óptima, pero se contradicen porque muy pocas veces permiten la diversidad de enfoques desde los diferentes puntos de vista.

Estos resultados contradicen lo expresado por Obregozo (2002) quien afirma: la integración de equipos es trascendental para que los subordinados compartan la responsabilidad y logren la meta general, el gerente social debe ser capaz de trabajar en medio de la diversidad con grupos multidisciplinarios.

Variable: Estrategias Gerenciales

Indicador: Toma de Decisiones

Tabla 3
Toma de Decisiones

ITEMS									
7		8		9		10			
Consulta a su personal en torno a las acciones y decisiones		Se flexibiliza con su personal concediéndoles un alto grado de independencia		Toma las decisiones pertinentes para resolver problemas		Permite el consenso en la toma de decisiones			
Media	2.34								
Moda	2								
Desviación	0.76								
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
Siempre	4	15	1	4	-	-	4	15	
Casi Siempre	8	31	5	19	20	77	-	-	
Algunas Veces	14	54	14	54	5	19	14	54	
Nunca	-	-	6	23	1	4	8	31	
Totales	26	100	26	100	26	100	26	100	

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 3, se evidencian los resultados siguientes. Una media aritmética de $\bar{X} = 2.34$, esto refleja que la mayoría de los jefes de municipio respondieron en la alternativa a veces. La moda de 2 indica que el mayor número de respuesta se ubica en la alternativa a veces. El valor de la desviación es de 0,76.

Los resultados reflejan un 54% consulta a veces a su personal en torno a acciones y decisiones, un 54% algunas veces se flexibiliza con su personal concediéndole un alto grado de independencia, un 77% casi siempre toma las decisiones que convengan mejor para la resolución de problemas y por último, un 54% permite algunas veces el consenso en la toma de decisiones.

Estos resultados del indicador toma de decisiones muestran la consideración por parte de los jefes de Municipio que tienen sobre la dinámica de la organización, donde intervienen procesos gerenciales que deben direccionarse y necesariamente tomar las decisiones que se orienten a elevar

la productividad.

Por tal razón, se puede señalar lo expuesto por Weiss (1996) quien define la toma de decisiones como la capacidad que debe tener un gerente para escoger la estrategia, técnica y el procedimiento adecuado, pero también conocer, exhaustivamente, la dinámica cómo aplicarlo.

Las decisiones efectivas son parte de los aciertos del gerente, y Moody (1993) afirma que el mismo a la hora de tomar decisiones debe ajustarse a ciertas normas para poder cumplir con los objetivos, políticas y estrategias de la institución.

Tabla 4
Comunicación

ITEMS						
11		12		13		
Utiliza la comunicación como vía de entendimiento con su personal		Practica la comunicación franca y honesta		Mantiene abierto los canales de comunicación entre los miembros de su organización		
Media	3,76					
Moda	4					
Desviación	0,37					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	24	92	15	58	21	81
Casi Siempre	2	8	11	42	5	19
A Veces	-	-	-	-	-	-
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

Al procesar la información de la Tabla 4, relacionada con el indicador comunicación, arroja una $\bar{X} = 3.76$, la cual sitúa el promedio de respuestas en las alternativas siempre y casi siempre; el valor de la moda es de 4 siendo la alternativa siempre la opción donde aparecen la mayoría de las respuestas. La dispersión de los valores es de 0,37.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, el 92% respondieron

que siempre utilizan la comunicación como vía de entendimiento con su personal, el 58% afirma que siempre practica la comunicación franca y honesta y el 81% expresa que siempre mantiene abiertos los canales de comunicación entre los miembros de su organización.

En relación a lo referido se observa que el proceso de comunicación es bien utilizado por los jefes de municipios escolares, lo cual, al respecto Hellniegel y Slocum (1998) señalan a la comunicación como un medio de intercambio y compartimiento de ideas, valores, opiniones y datos objetivos para dinamizar las actividades a cumplir.

Tabla 5
Negociación

ITEMS						
14		15			16	
Busca mecanismos para evitar los conflictos entre su personal		Ofrece apertura cuando participa en procesos de negociación			Unifica criterios entre el personal para llegar a acuerdos exitosos para ambos	
Media	2.48					
Moda	2					
Desviación	0.79					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	6	23	-	-	-	-
Casi Siempre	1	4	10	38	15	58
A Veces	19	73	16	62	11	42
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 5 se presentan los resultados del indicador negociación, obteniéndose los siguientes valores descriptivos: una media $\bar{X} = 2.48$, ubicando la tendencia de las respuestas de los jefes de municipios entre las alternativas casi siempre y a veces; el valor de la moda es de 2 indicando que la alternativa más repetida es a veces. La desviación se presenta con un valor de 0.79.

Igualmente un 73% algunas veces busca mecanismos que eviten los conflictos entre su personal, el 62% algunas veces ofrece apertura cuando participa en procesos de negociación y un 58% casi siempre unifica criterios entre el personal para llegar a acuerdos.

Se infiere que la mayoría de los jefes de municipio tienden a ignorar algunos mecanismos de apertura cuando trata de buscar consenso, la mayoría de las veces esto sucede porque no se cumplen las diversas fases que involucra una negociación.

Ertel (2000), indica que es la forma más racional de solucionar

problemas y la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema.

Tabla 6
Responsabilidad Social

ITEMS						
17		18		19		
Involucra el aspecto social en la consecución de sus objetivos		Sus acciones son socialmente responsables		Prevalece en usted la responsabilidad social como un valor asociado a su forma de vida		
Media	3.07					
Moda	3					
Desviación	0.65					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	6	23	6	23
Casi Siempre	20	77	20	77	20	77
A Veces	6	23	-	-	16	62
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La Tabla 6 referida al indicador responsabilidad social, refleja una $\bar{X} = 3.26$, el cual se encuentra en la alternativa casi siempre. La moda tiene un valor de 3 indicando que la mayoría de las respuestas de los jefes de municipio se ubican en la alternativa casi siempre. La desviación es 0,65.

Así mismo, el 77% casi siempre va en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, en el 77% casi siempre sus acciones son asumidas responsablemente y el 77% opina que admite la responsabilidad social como un valor asociado a su forma de vida.

Según estos resultados se interpreta que la mayoría de los jefes de municipios escolares busca centrar la rendición de cuentas y respuestas a las demandas sociales.

Para Bittel y Ramsey (1999) la responsabilidad social está asociada con una serie de componentes y valores que determinan la misión y visión que

mueve el desempeño del gerente.

Tabla 7
Empowerment

ITEMS									
20			21		22		23		
Delega funciones entre su personal			Descentraliza la autoridad con los miembros de su organización		Utiliza los equipos de trabajo para propiciar el liderazgo de su personal		Le permite a su personal realizar parte de su trabajo diario		
Media			1.84						
Moda			2						
Desviación			0.80						
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
Siempre	5	19	-	-	-	-	-	-	
Casi Siempre	7	27	-	-	7	27	-	-	
Algunas Veces	14	54	8	31	17	65	6	23	
Nunca	-	-	18	69	2	8	20	77	
Totales	26	100	26	100	26	100	26	100	

Fuente: Piña (2005)

Al considerar los resultados de la Tabla 7, se observa: una media $\bar{X} = 1.84$, evidenciándose el promedio de las respuestas de los sujetos de la población entre la alternativas algunas veces y nunca. La moda de 2 indica que el valor más repetido se encuentra en algunas veces. La dispersión se sitúa en 0.80.

De este modo, el 54% algunas veces delega funciones entre su personal, el 96% nunca descentraliza la autoridad con los miembros de su organización, el 65% algunas veces utiliza los equipos de trabajo para propiciar el liderazgo, el 77% nunca le permite a su personal realizar parte de su trabajo diario.

Tomando en cuenta estos resultados, los mismos se interpretan que la mayoría de los jefes de municipios escolares no aplican la delegación, esto quiere decir, según Blanchard (1999) que requiere implementación de arriba

hacia abajo que se aplica para mejorar las comunicaciones, optimar las relaciones con sus compañeros para adquirir un alto desempeño.

Tabla 8
Coaching

ITEMS						
24		25		26		
Utiliza un sistema de liderazgo integral bajo un conjunto de principios de direccionamiento		Utiliza el coaching para el logro de resultados		Considera usted que el coaching mejora la calidad integral en el proceso total requerido para satisfacer su personal		
Media	2.81					
Moda	3					
Desviación	0.49					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	7	27	-	-	12	46
Casi Siempre	19	73	7	27	14	54
A Veces	-	-	4	15	-	-
Nunca	-	-	15	58	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

Al analizar los resultados de la Tabla 8, observamos una media de $\bar{X} = 2.91$, evidenciando el promedio de las respuestas en la alternativa casi siempre. Una moda de 3, indica que el valor más repetido se encuentra en la alternativa casi siempre. La dispersión de los datos se sitúa en 0.95.

De igual manera, el 73% casi siempre utiliza un conjunto de principios de direccionamiento que orienta a un liderazgo integral, un 58% desconoce lo que es coaching, porque opinan que nunca lo utilizan para el logro de un buen resultado y el 54% casi siempre considera que el coaching mejora la calidad en el proceso total requerido para satisfacer su personal.

Interpretando estos resultados se percibe una incongruencia en las respuestas emitidas por los jefes de municipio, porque desconocen

prácticamente esta estrategia pero aseveran que utilizan un sistema integral de liderazgo, igualmente, consideran que el coaching mejora la calidad, se infiere que los gerentes educativos municipales tienen muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo, pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de cualquier tipo, pero no alguna interacción de coaching.

Salazar (2000) señala que el coaching abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión que se centran en un enfoque diferente que hace un viraje de trabajo, obligación hacia el trabajo, entrenamiento.

Tabla 9
Benchmarking

ITEMS						
27		28			29	
Evalúa usted los resultados de su trabajo bajo un proceso sistemático y continuo		Los resultados obtenidos en su trabajo los utiliza para obtener mejoras organizacionales			Es sistemático en su trabajo	
Media		2.52				
Moda		2				
Desviación		0.56				
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	-	-	-	-
Casi Siempre	13	50	12	46	16	62
A Veces	13	50	15	54	10	38
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 9 se observa una media de $\bar{X} = 2.52$, indicando el promedio de las respuestas obtenidas entre las alternativas a veces y casi siempre. La moda dio 2 indicando que el valor más repetido se ubica en algunas veces. La dispersión es de 0,56.

Igualmente, el 50% algunas veces evalúa los resultados de su trabajo bajo un proceso sistemático y continuo, el otro 50% opina que casi siempre realiza esa acción de evaluar; en cuanto si utiliza esta técnica en su trabajo para un mejor resultado, responden que a veces lo hacen, el 62% algunas veces es sistemático, organizado, analítico en su trabajo.

De lo anterior se interpreta que los jefes de municipios no poseen un sólido conocimiento de esta técnica, es importante que reconozcan que el activo más importante es la capacidad de aprender: a aprender de las experiencias de los otros, así como de las que uno mismo ha ido desarrollando.

Spendolini (1998) expresa que es un proceso sistemático de buscar,

introducir las mejoras prácticas de negocio en una organización. Hay que resaltar que estas estrategias no son una finalidad en sí mismas, sino un conjunto de herramientas que permiten usar la comparación del modo como trabajan exitosamente otras instituciones, pudiendo convertir con esta práctica un permanente aprendizaje a la institución educativa donde se aplique.

Tabla 10
Inteligencia Emocional

ITEMS						
30		31			32	
Es capaz de reconocer sentimientos propios o ajenos		Maneja sus emociones cuando se enfrenta a su personal			Actúa inteligentemente cuando su personal no reconoce sentimientos propios y ajenos	
Media	3.34					
Moda	3					
Desviación	0.60					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	8	30	10	38	6	23
Casi Siempre	16	62	11	42	20	77
A Veces	2	8	3	12	-	-
Nunca	-	-	2	8	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La Tabla 10 refleja los resultados del indicador inteligencia emocional. La media se presentó con un peso de $\bar{X} = 3.34$, indica que el promedio de respuestas se sitúa en la alternativa casi siempre. Asimismo, la moda con un valor de 3 indica que el valor más repetido se encuentra ubicado en casi siempre. La desviación es de 0,60.

También se observa que el 62% casi siempre es capaz de reconocer sentimientos propios y ajenos, el 42% casi siempre maneja sus emociones cuando se enfrenta a su personal y el 77% casi siempre actúa inteligentemente

cuando su personal reconoce sentimientos propios y ajenos.

Considerando los resultados anteriores se infiere que los jefes de municipios escolares cuentan con la capacidad de entendimiento en situaciones de conflicto, es decir, que pueden controlar sus emociones y conducirse con aplomo y seguridad cuando se amerita.

Goleman (2001) define la inteligencia emocional como la interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, tomando en cuenta los sentimientos propios y los ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente las emociones.

Variable: Gestión Administrativa

Indicador: Planificación

Tabla 11
Planificación

ITEMS						
33		34			35	
Orienta técnicamente la planificación		Reajusta la planificación de acuerdo con los resultados obtenidos			Utiliza la planificación para el logro de los objetivos	
Media	2.70					
Moda	3					
Desviación	0.65					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	-	-	10	38
Casi Siempre	5	19	19	73	13	50
A Veces	21	81	7	27	3	12
Nunca	-	-	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 11 se presentan los resultados del indicador planificación, con una media de $\bar{X} = 2.70$, indicando que el promedio se ubica en la categoría casi siempre, con una moda de 3 apuntando que el valor más repetitivo se ubica en la categoría casi siempre. La dispersión arroja un valor de 0,65.

También se tiene que un 81% algunas veces orienta técnicamente la planificación, un 73% casi siempre reajusta la planificación de acuerdo con los resultados obtenidos y un 50% casi siempre utiliza la planificación para el logro de los objetivos.

Tomando en cuenta los resultados anteriores se deduce que los jefes de municipios en relación a este proceso administrativo, le dan cumplimiento a los aspectos generales que involucra la planificación. En este proceso se decide a dónde deben ir las actividades educativas y cómo deben llegar allí. Esto

requiere la evaluación de los cambios y las restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de control.

Considerando lo anterior, Stoner y Wankel (19996) explican la función de planificación como el proceso administrativo que delimita metas y establece las acciones bajo una intención determinada.

La planificación contribuye a definir los objetivos organizacionales y los planes delinear lo que la organización debe hacer para tener éxito.

Variable: Gestión Administrativa

Tabla 12
Organización

ITEMS						
36		37		38		
Abandona las metas no logradas		Asigna actividades a los miembros de su organización de acuerdo a sus competencias		Racionaliza el recurso para lograr las metas		
Media	2.03					
Moda	2					
Desviación	0.88					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	-	-	-	-
Casi Siempre	-	-	12	46	11	42
A Veces	6	23	14	54	15	58
Nunca	20	77	-	-	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la Tabla 12 se muestran los resultados del indicador organización, con una $\bar{X} = 2.03$, esto indica que el promedio de respuesta se ubica en la alternativa algunas veces, asimismo la moda tuvo un resultado de 2, evidenciándose que el valor más repetido se ubica en la categoría algunas veces. La dispersión de los valores es de 0.88.

En relación a lo anterior, se observa un 77% nunca abandona las metas

no logradas, un 54% algunas veces asigna actividades a los miembros de su organización de acuerdo a sus competencias y un 58% algunas veces racionaliza el recurso para lograr las metas.

Desde estas perspectivas, se ubica a las organizaciones educativas del sistema, para poder cumplir con su misión y lograr los objetivos plasmados en el programa educativo y ejecutar las acciones o estrategias que permitan la optimización y dinamismo en la organización de los procesos que se cumplen en ella.

En este sentido, Terry (1999) refiere que organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtengan gran satisfacción personal al hacer las tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de realizar metas y objetivos.

Tabla 13
Dirección

ITEMS						
39		40			41	
Proporciona el intercambio de ideas		Ajusta intereses mutuos para lograr acuerdos voluntarios			Establece las normas para procesar las acciones de la organización	
Media	2.15					
Moda	2					
Desviación	0.66					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	-	-	-	-	-	-
Casi Siempre	21	77	10	38	-	-
A Veces	6	23	16	62	7	27
Nunca	-	-	-	-	19	73
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La medición del indicador dirección muestra los siguientes resultados: una media $\bar{X} = 2.15$, la cual ubica el promedio de respuestas hacia la alternativa algunas veces. La moda con un valor de 2, indicando que el valor que más se repite se encuentra entre la alternativa algunas veces y nunca. Se observó una dispersión de 0.66.

Igualmente, un 77% de los jefes de municipio casi siempre proporciona el intercambio de ideas, un 62% algunas veces ajusta intereses mutuos para lograr acuerdos voluntarios y un 73% nunca establece normas para procesar las acciones de la organización.

Como se observa, la dirección involucra la toma racional de decisiones, promueve la eficiencia para eliminar la improvisación, la aplicación de acciones que permitan el consenso, la delegación de funciones y discusión de problemas con todo el personal involucrado. Según Garza (1999) expresa que dirigir de manera acertada una institución es más el resultado de las capacidades para mejorar, negociar, delegar, organizar, emprender y producir resultados, lo que

implica orientar el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 14
Control

ITEMS						
42		43		44		
Establece controles para direccional las metas		Retroalimenta el proceso antes de evaluarlo		Elabora parámetros para controlar el desempeño del personal		
Media	2.05					
Moda	2					
Desviación	0.96					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	15	58	-	-	-	-
Casi Siempre	6	23	10	38	-	-
A Veces	5	19	16	62	4	14
Nunca	-	-	-	-	22	85
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La medición del indicador control de la Tabla 14 arroja bs siguientes resultados: $\bar{X} = 2.05$, indicando que el mayor número de respuestas se ubica en las alternativas algunas veces y nunca, con una dispersión de 0.96.

También se señala que un 58% siempre establece controles para direccional las metas, el 62% algunas veces retroalimenta el proceso antes de evaluarlo y un 85% nunca elabora parámetros para controlar el desempeño.

Se infiere que aunque los jefes de municipio establecen sus controles para el direccionamiento del trabajo de los que están bajo su cargo, pero quien elabora los parámetros es el órgano superior como las zonas educativas, por ende, el gerente debe realizar una verificación permanente para ver si cada empleado está cumpliendo efectivamente con su trabajo. Con esta orientación Chiavenato (2000), asevera que el control significa balance, comparación de lo planificado con lo que efectivamente se ha producido para verificar posibles desviaciones y prevenir las acciones, con el objeto de lograr efectividad en el

trabajo.

Tabla 15
Eficiencia

ITEMS									
45			46		47		48		
Participa en la evaluación de los objetivos planteados			Cumple con los objetivos propios de la organización		En la institución se cumple con el perfil de competencias de los cargos		Promueve acciones para lograr lo deseado		
Media		2.71							
Moda		3							
Desviación		0.91							
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
Siempre	16	62	8	31	-	-	6	24	
Casi Siempre	5	19	9	35	2	7	10	38	
Algunas Veces	4	15	2	7	20	77	10	38	
Nunca	1	4	7	27	4	16	-	-	
Totales	26	100	26	100	26	100	26	100	

Fuente: Piña (2005)

La Tabla 15 muestra los siguientes resultados: $\bar{X} = 2.71$, ubicando la respuesta de los docentes en la alternativa casi siempre con una moda de 3, ubicando el valor que más se repite en la alternativa casi siempre, con una dispersión de 0.91.

Asimismo, el 62% participa en la evaluación de los objetivos planteados; el 35% casi siempre cumple con los objetivos de la organización, el 77% algunas veces se adecua a las competencias inherentes al cargo y un 38% casi siempre promueve acciones para lograr lo deseado.

Según Serna (2000) la eficiencia puede decirse que integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como horas porcentajes, de ahí que los índices de eficiencia se refieren a los recursos necesarios y utilizados para lograr un objetivo o una meta específica. En consecuencia, los índices de eficiencia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de los recursos.

Tabla 16
Eficacia

ITEMS						
49		50			51	
Utiliza adecuadamente los recursos disponibles logrando resultados favorables		Es capaz de enfrentar o dar respuesta a los problemas presentados en la organización			Posee capacidad para lograr los objetivos previstos en la planificación	
Media	3.27					
Moda	3					
Desviación	0.70					
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	8	31	10	38	16	62
Casi Siempre	12	46	9	35	10	38
A Veces	6	23	7	27	-	-
Nunca	-	-	-	-	22	85
Totales	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

La tabla 16 presenta los resultados del indicador eficacia, donde se tiene una media de $\bar{X} = 3,27$ que indica que el promedio de la respuesta se sitúa en la alternativa casi siempre, una moda de 3 nos indica que el valor más repetido se encuentra en la alternativa casi siempre. La desviación es de 0,70.

Por consiguiente, el 46% casi siempre utiliza adecuadamente los recursos disponibles; el 58% siempre es capaz de dar respuestas a los problemas planteados y el 62% siempre trata de lograr los objetivos previstos en la planificación.

De lo referido se interpreta que los jefes de municipios casi siempre tratan de alcanzar los objetivos de la institución y coincide con lo que expresa Serna (2000) sobre este indicador de gestión, los cuales sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas.

Variable: Gestión Administrativa

Tabla 17
Actividad

Ítems												
	52		53		54		55		56		57	
	Controla usted el tiempo de realización de sus actividades		Controla la desviación del tiempo entre la fecha programada y la ejecución de una actividad		Cumple con el cronograma de actividades programadas en el tiempo y la fecha prevista		Diseña usted estrategias que permitan la organización de actividades		Controla el presupuesto periódicamente		Participan los funcionarios responsables en el control de gestión de sus actividades	
Media	2.75											
Moda	3											
Desviación	0.96											
Alternativas	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	15	58	-	-	11	42	8	31	-	-	12	46
Casi Siempre	7	27	10	38	7	27	10	38	2	8	8	31
A veces	4	15	13	50	8	31	8	31	9	35	6	23
Nunca	-	-	3	12	-	-	-	-	15	57	-	-
Totales	26	100	26	100	26	100	26	100	26	100	26	100

Fuente: Piña (2005)

En la tabla 17 se especifican los resultados del indicador actividad, evidenciándose una media de $\bar{X} = 2.75$, el cual indica que el mayor promedio se ubica en las alternativas siempre y casi siempre, obteniéndose una moda de 3 y una desviación de 0,96.

Asimismo, el 58% siempre controla el tiempo de realización de sus actividades, el 50% algunas veces cumple con las actividades planificadas, el 42% siempre cumple con el cronograma establecido; el 38% casi siempre diseña las estrategias a utilizar, el 57% nunca controla presupuesto y el 46% casi siempre participa en el control de gestión de sus actividades.

Se infiere que aunque la mayoría de los jefes de municipio cumplen con las actividades de control, las diversas acciones que deben realizar no tienen ninguna inherencia en el manejo del presupuesto porque esto se encuentra centralizado.

Según González (1999) los sistemas de control para garantizar una

gestión bien eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características, que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Tabla 18

Distribución de frecuencias. Análisis de contenido del Enfoque Empowerment

Unidad de Análisis	Unidades de observación	CATEGORIA: FUNDAMENTOS BASICOS DEL EMPOWERMENT					
		1		2		3	
		Compartir información con todos		Crear autonomía		Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos	
		F	%	F	%	F	%
Enfoque de Empowerment	Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de los colaboradores de una empresa a través de la delegación y de la transmisión de poder considerando la innovación, de la creatividad, la participación de los individuos para construir una organización donde los individuos sean actores activos de su presente y futuro	0	0	4	100	0	0

Fuente: Piña (2005)

En la tabla 18 se evidencian los datos de la unidad de análisis Enfoque Empowerment, donde los codificadores coinciden en un 100% que la categoría a tomar en cuenta para la propuesta es la autonomía. Los codificadores afirmaron que es muy importante la autonomía porque nos hace responsables por los resultados finales como servicio, pero es necesaria la congruencia entre lo planificado y lo ejecutado. Deben existir metas claras que se verifiquen constantemente, la visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el valor decisivo.

Es importante examinar toda regla, política y proceso para asegurar que contribuye al modelo de organización que se quiere, de forma tal que cada uno pueda saber responder sobre cuál es el papel que le corresponde.

Tabla 19

Distribución de frecuencias. Análisis de contenido del Enfoque Benchmarking

Unidad de Análisis	Unidades de Observación	CATEGORIA: FUNDAMENTOS BASICOS DEL BENCHMARKING									
		1		2		3		4		5	
		Identificar el punto de referencia de la organización		Satisfacción de los usuarios		Apertura de los usuarios		Mejoramiento continuo en procesos y servicios		Apropiarse de la realidad modelo y adaptarla a la realidad propia	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Enfoque Benchmarking	Es un proceso mediante el cual se identifican las mejores prácticas de una determinada actividad competitiva para tomarse como referencia para que otra organización mejore su gestión	4	100	0	0	0	0	0	0	4	100

Fuente: Piña (2005)

La tabla 19 referida a la unidad de análisis Enfoque de Benchmarking, el 100% de los codificadores coinciden al expresar que las categorías a tomar en cuenta son las siguientes: identificar el punto de referencia de la organización, apropiarse de la realidad modelo y adaptarla a la propia y mejoramiento continuo en procesos.

Los codificadores opinaron que las prácticas del benchmarking deberían generalizarse dentro de las instituciones de básica y de media diversificada y sus equipos de trabajo, ya que esto es una metodología que permite comparar en profundidad el trabajo con la competencia y con el considerado como el mejor, así como también adquirir un conocimiento acentuado de la tecnología, de los procesos y las prácticas necesarias para convertirse en el mejor y obtener una ventaja competitiva, coincidente con lo expresado por Martín (2000).

Igualmente opinan que es necesario mantener un seguimiento permanente, es decir, controlar y supervisar las acciones que se cumplen en las instituciones de básica y media diversificada, para mantener criterios de

calidad tal como lo expresan con un 100% que es necesario e importante dinamizar el mejoramiento continuo en procesos y servicios que respondieron con un 100%.

Tabla 20

**Distribución de frecuencias. Análisis de contenido del
Enfoque Inteligencia Emocional**

Unidad de Análisis	Unidades de Observación	CATEGORIA: FUNDAMENTOS BASICOS INTELIGENCIA EMOCIONAL									
		1		2		3		4		5	
		Nivel de auto conocimiento		Control de emociones		Búsqueda y persistencia en la consecución de objetivos		Habilidad para entender a los demás		Manejo de las relaciones con los demás	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Inteligencia Emocional	Interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente emociones, controlar nuestros impulsos y permanecer optimistas cuando confrontamos a ciertas pruebas	4	100	4	100	4	100	0	0	4	100

Fuente: Piña (2005)

En la tabla 20 se evidencia los datos de la unidad de análisis Inteligencia Emocional, donde los codificadores coinciden en un 100% que las categorías a tomar en cuenta para la propuesta es el nivel de auto-conocimiento, control de las emociones, manejo de las relaciones con los demás y la búsqueda y persistencia en la consecución de objetivos.

Según los codificadores consideran que no es un requerimiento destacarse en cada una de las dimensiones que conforman el sistema de las competencias de la Inteligencia Emocional, pero si es necesario demostrar un

amplio margen de capacidades que permitan alcanzar un estado deseado, estas son:

- Un nivel de autoconocimiento de nuestro potencial como ser humano y maximizar el mismo.
- Ayudar a gestionar nuestras emociones de forma que oriente las energías hacia el logro de los objetivos.
- Mantener e incrementar la automotivación que impulse el alcanzar los logros deseados.
- Establecer el autocontrol requerido para garantizar las aspiraciones futuras.
- Lograr un real entendimiento de los demás.
- Impulsar la colaboración y sinergia de los equipos de trabajo.

Según Goleman (2001), el objetivo del desarrollo de las competencias está en estimular el mayor aprovechamiento de las cualidades de cada individuo, para que este se integre coherentemente a su entorno laboral.

Por tal razón las personas pueden, con un proceso orientado, desarrollar su inteligencia emocional y para ello es importante buscar un equilibrio entre las dimensiones explicitadas. Para desarrollar la inteligencia emocional en las instituciones educativas, es necesario que todos los implicados en la materialización de la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desarrollen la propia.

Tabla 21

Distribución de frecuencias. Análisis de contenido del Enfoque Coaching

☐ ☒	Unidades de observación	CATEGORIA: FUNDAMENTOS BASICOS DEL COACHING		
		1	2	3

		Orienta hacia la formación del personal		Desarrollo del potencial humano		Sistema sinérgico de trabajo en equipo	
		F	%	F	%	F	%
Enfoque de Coaching	Sistema integral coherente, continuo para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia	4	100	4	100	4	100

Fuente: Piña (2005)

Con relación a la tabla 21, referido a la unidad de análisis Coaching, el 100% de los codificadores consideró que todas las categorías son importantes y deben tomarse en cuenta para los lineamientos a presentar, porque consideran que el coaching es una metodología estructurada, mediante la cual se lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

El coaching según Castillo (2003), se aplica cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo, específicamente en el área educativa, los codificadores opinan que es recomendable el coaching grupal para el logro de la dinamización de equipos, concretamente cubriendo el ámbito técnico mediante las siguientes formas de intervención: entrenamiento, asesoramiento, estructuración del aprendizaje, clasificación de objetivos.

Por tales razones, la fórmula del coaching es asistir al directivo en su desarrollo en el ámbito laboral.