SIBI UP
Biblioteca Int. Simón Bolívar
0025 4653

UNIVERSIDAD DE PANAMÀ

VICERRECTORÌA DE INVESTIGACIÒN Y POSTGRADO

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÒN Y SUPERVISIÒN DE LA EDUCACIÒN

(I. C.A.S.E.)

# PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA ADMINISTRACIÒN INSTITUCIONAL PARA ESTIMULAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS UBICADAS EN LAS PROVINCIAS DE VERAGUAS, COCLÈ Y HERRERA

POR:

LUCINIO DE LEÒN

NIEVES L. DE LEDEZMA

OFELINA M. DE GUERRA

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRO EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÒN EN ADMINISTRACIÒN DE LA EDUCACIÒN.

PANAMÀ, REPÙBLICA DE PANAMÀ
1999

DIGITALIZADO
DEPTO. DE COMPUTO
SIBIUP

## APROBACIÓN

Profesora Viola N. de Chandler, MSc.: _____

Profesor Jorge Díaz, MSc.: _____

Profesora Ilsa P. de Ochoa, MSc.: _____

## AGRADECIMIENTO

El esfuerzo que se requiere para hacer una tesis de grado es muy grande, por lo que se necesita mucha orientación y asesoría. En este sentido, queremos agradecerle infinitamente a **Dios**.

A la Profesora **Viola N. De Chandler**, por su guía y dedicación en la elaboración de este trabajo de grado.

A la Profesora **Ilsa P. De Ochoa**, por su esmerada y desinteresada orientación científica, atinada y oportuna, en el desarrollo y culminación de esta investigación.

A los directores de las escuelas objeto de estudio por abrirnos las puertas para aplicarles la entrevista, como también, a los todos los profesores de estos planteles por haber proporcionado la valiosa información de referencia.

Al Director del I.C.A.S.E., Dr. **Filiberto Morales** y su personal docente, por su gran empeño para que nosotros pudiésemos seguir adelante.

Finalmente, a todos los que directa e indirectamente contribuyeron para el logro de esta meta.

## DEDICATORIAS

Este trabajo, lo dedico con mucho cariño a mi esposa Sara Méndez de De León; a mis hijos Kelyneth, Julio César y Saryneth De León Méndez, porque en todo momento me han apoyado y ha sido para mi la fuente de energía que ha hecho posible la cristalización de esta meta, que me acredita para seguir adelante.

**LUCINIO**

Te doy gracias Señor, por el inmenso amor que me tienes y porque me brindaste la oportunidad de culminar este trabajo bajo tú guía y tu inspiración para bien de la educación y el engrandecimiento de mi Patria.

Agradezco a mis padres y toda mi familia, de quienes siempre he escuchado voces de aliento y muy especialmente, a mi hijo Carlos Alfredo, principal fuente de inspiración para culminar este anhelo, en mi vida profesional.

**NIEVES**

Moreno y a mi esposo Pantaleón Guerra, por el apoyo y comprensión que siempre me ha brindado; así como a mis amantísimas hijas: Yipsia Lineth e Ileana Liseth, quienes fueron incentivo y motor para lograr superación.

**OFELINA**

# ÍNDICE GENERAL

Página

RESUMEN..... 1

INTRODUCCIÓN..... 2

PRIMER CAPÍTULO: MARCO DE REFERENCIA..... 7

1.1 Antecedentes del problema..... 8

1.2 Planteamiento del problema..... 9

1.3 Objetivos generales..... 10

1.4 Objetivos específicos..... 11

1.5 Justificación..... 11

1.6 Alcance y limitaciones..... 12

1.7 Glosario de términos..... 13

SEGUNDO CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO..... 21

2.1 Caracterización y concretización de las Escuelas secundarias nocturnas..... 22

2.1.1 Contexto de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago..... 26

2.1.2 Contexto del Instituto Profesional Y Técnico de Veraguas ..... 36

2.1.3 Contexto de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce..... 41

2.1.4 Contexto de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré..... 44

Página

2.2 La administración de recursos humanos dentro de la institución educativa..... 46

2.2.1 Necesidad e incentivos..... 50

2.2.1.1 Clases de incentivos y Su importancia..... 52

2.2.1.2 Ventajas..... 61

2.2.1.3 Desventajas..... 63

2.2.2 Los estímulos..... 64

2.2.3 La satisfacción..... 65

2.2.4 La motivación empleada en las escuelas para estimular el desempeño laboral..... 67

2.3 La importancia de la gestión de recursos... 76

2.3.1 El Liderazgo..... 78

2.3.2 La Comunicación..... 81

2.3.3 Capacitación..... 86

2.3.4 Desempeño Docente..... 88

TERCER CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO..... 93

3.1 Esquema de la investigación..... 94

3.2 Tipo de investigación..... 95

3.3 Población objeto de estudio..... 95

3.4 Instrumentos utilizados..... 96

Página

3.5 Operacionalización de las variables investigadas..... 96

3.6 Validación de los instrumentos..... 105

3.7 Recolección de los datos y metodología..... 105

CUARTO CAPÍTULO: MARCO OPERATIVO..... 109

4.1 Resultados de la encuesta..... 110

4.1.1 Aspecto satisfacción en el empleo.. 111

4.1.2 Aspecto salarial..... 133

4.1.3 Aspecto autoridad..... 139

4.1.4 Aspecto incentivos..... 154

4.2 Resultados de la entrevista..... 172

4.2.1 Escuela Secundaria Nocturna Oficial De Santiago ..... 173

4.2.2 Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas..... 174

4.2.3 Escuela Secundaria Nocturna Oficial De Chitré..... 175

4.2.4 Escuela Secundaria Nocturna Oficial De Aguadulce..... 176

CONCLUSIONES..... 178

RECOMENDACIONES..... 183

Página

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA ESTIMULAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES EN LAS PROVINCIAS DE COCLÉ, HERRERA Y VERAGUAS..... 187

1. Capacitación y actualización del docente..... 188
2. Reconocimiento por la labor realizada..... 192
3. Fortalecimiento de las relaciones Interpersonales..... 193
4. Programa de lineamientos y normas para el reconocimiento de la asistencia y puntualidad. 194
5. Delegación de autoridad..... 196
6. Mejoramiento del ambiente físico..... 198
7. Servicios de Salud..... 200
8. Intercambios culturales y sociales..... 202

PRESUPUESTO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS..... 203

BIBLIOGRAFÍA..... 206

ANEXOS..... 211

# ÍNDICE DE CUADROS

| NÚMEROS | TÍTULOS | PÁGINA |
|---|---|---|
| 0 | Matrícula estudiantil atendida por los docentes De cuatro escuelas secundarias nocturnas Oficiales en Panamá. | 25 |
| 1 | Organización de su propio trabajo. | 112 |
| 2 | Ayuda que se les brinda a los educadores cuando tienen dudas en su trabajo. | 113 |
| 3 | Por el conocimiento que tiene el docente de lo Que su jefe espera de él. | 114 |
| 4 | Con respecto al tiempo que disponen los Docentes para realizar su trabajo. | 115 |
| 5. | Por la forma en que se toman en cuenta sus Sugerencias. | 116 |
| 6. | Por la forma en que los profesores detectan Sus problemas cuando se encuentran en una Situación difícil en el plantel. | 117 |
| 7 | Por las posibilidades que se le brindan a los Docentes para capacitarse. | 119 |
| 8. | Por la claridad de los objetivos, planes y Políticas de su escuela. | 120 |
| 9. | Oportunidad para organizar su tiempo. | 121 |
| 10 | Consideración a la cantidad y calidad de Sugerencias que hace el docente. | 122 |
| 11 | Cuando los directivos determinan cuál es El momento más adecuado para tomar una Decisión. | 123 |
| 12 | Del grado en que la capacitación que reciben Los docentes en su trabajo es de utilidad. | 124 |

| NÚMERO | TÍTULOS | PÁGINA |
|---|---|---|
| 13. | Del conocimiento que tienen los profesores de Los objetivos de su departamento. | 125 |
| 14. | Del cumplimiento con las fechas de entrega que Les fijan a los docentes en su trabajo. | 126 |
| 15. | Por la forma en que el director toma en cuenta Las sugerencias del personal docente para Tomar decisiones. | 127 |
| 16 | Forma en que los docentes resuelven los Problemas de su trabajo. | 128 |
| 17 | De la forma en que el jefe entrena al personal Docente. | 129 |
| 18 | De la forma en que se cumplen las actividades De la escuela. | 130 |
| 19 | Por el tiempo que dedican los docentes a Satisfacer necesidades de trabajo de sus Colegas sin perjudicar el de ellos. | 131 |
| 20 | Cuando el director pide a los docentes que Hagan sugerencias acerca del trabajo que Realizan sus compañeros. | 132 |
| 21 | Por el trabajo en general que realiza el docente | 134 |
| 22 | Por la forma en que es premiado Económicamente el trabajo del docente. | 135 |
| 23 | Por el sueldo actual de los docentes. | 136 |
| 24 | Por la oportunidad que tienen los docentes De aumentar su sueldo. | 138 |
| 25 | Por el grado de responsabilidad que tienen Los docentes en su trabajo. | 141 |

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|---|---|---|
| 26 | Por las relaciones que tienen los Docentes con sus compañeros. | 145 |
| 27 | Por el grado de supervisión que reciben Los docentes sobre lo que hacen en su Trabajo. | 146 |
| 28 | Por la relación que tienen los docentes Con la coordinación de su especialidad. | 148 |
| 29 | Por la oportunidad que se les brinda a Los docentes para desarrollar sus habilidades. | 149 |
| 30 | Por el espíritu de cooperación entre Compañeros. | 151 |
| 31 | Por la libertad que tienen los docentes para Desarrollar su trabajo. | 152 |
| 32 | Por la forma en que la dirección dirige a Su equipo de trabajo. | 153 |
| 33 | Por el reconocimiento que reciben los Docentes sobre el trabajo que desempeñan. | 155 |
| 34 | Por la información que recibe el docente Relacionada con su trabajo. | 156 |
| 35 | Por el entrenamiento que se le ha dado a Los docentes acerca de su trabajo. | 157 |
| 36. | De la claridad con que se les indica a los Docentes lo que deben hacer en la escuela. | 158 |
| 37. | Por la forma en que se evalúa el trabajo Del docente. | 159 |
| 38 | Del grado en que los docentes están Enterados de los planes de su departamento. | 160 |

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|---|---|---|
| 39 | Por la forma en que se le dice al Docente cómo desarrolla su trabajo | 161 |
| 40 | Grado en que están enterados los Docentes del plan institucional. | 162 |

## RESUMEN

La participación del educador en las actividades educativas tanto curriculares como extracurriculares constituye una contribución importante a la eficiencia organizacional, pues alienta el logro de las metas de trabajo y a compartir la responsabilidad de ellas.

En esta dirección, este trabajo de investigación aspira ser un soporte institucional para el desarrollo magnífico de los eventos docentes en los centros escolares nocturnos, pues presentan aspectos que contribuirán significativamente en la gestión educativa, ante la ausencia de datos disponibles al respecto.

Se apunta además que, la investigación se realizó en la ciudad de Santiago, Chitré y Aguadulce, participando los docentes de las escuelas secundarias nocturnas oficiales en estos lugares y los directivos y coordinadores de especialidad en cada plantel.

Para la recopilación de los datos se utilizó la encuesta y la entrevista como instrumento básico y fueron procesados mediante el uso del modelo estadístico basado en la agrupación de frecuencias.

La investigación realizada tuvo como base el impacto que poseen los incentivos en el desenvolvimiento laboral en un centro educativo nocturno, en relación al proceso de orientación – aprendizaje, lo que permitió deducir que, existe insatisfacción de manera general en diferentes aspectos del trabajo de los docentes, como lo son: el salario, condiciones de trabajo, comunicación, capacitación, autoridad, incentivos, etc. Esta situación permitió arribar a un sinnúmero de conclusiones y prescribir las recomendaciones pertinentes; al igual que, la formulación de una propuesta en vías de solución al problema detectado.



## SUMMARY

The teacher's participation in educational activities such as curricular as extracurricular, constitute a very important contribution to the organizational efficiency, thus, it encourages us to reach the goals of the job and share the responsibilities between themselves.

Following the trends, this research tries to be the institutional cornestone for the development of the teachers task in the nignts schools, because it presents some aspects that will mainly contribute to the educations management due to the lack of data available for this work.

It states that the investigation was made in the cities of Santiago, Chitre and Aguadulce, including teachers of the secondary night schools, principals and coordinators of different specialties in every selected school.

For the data gathered, the inquiry and the interview were taken as basic instruments and they were analized through the use of the statistical model based upon the grouped frequencies.

The research has as a basis, the impact of the incentives in the work performed a night schools in relation with the advice-learning process permiting to deduce that there exists insatisfaction in different aspects of the teachers work such as authority, incentives, salaries, work conditions communications, training, authority, etc. This situation permited us to present conclusion with their adecuate recomedations which pretend to solve the satated problem.

# INTRODUCCIÓN

# PRIMER CAPÍTULO

# MARCO DE REFERENCIA

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A nivel del sistema educativo existen ciertos incentivos para los funcionarios, sobre todo, los monetarios y algunos no monetarios que se dan en forma esporádica. En el ámbito institucional, se ofrecen de manera limitada algunos incentivos no monetarios.

En esa dirección, las Escuelas Secundarias Nocturnas en el país no deben escapar a un estudio al respecto, pues es evidente la carencia de guías de incentivos para los directivos de los planteles educativos, específicamente en las cuatro escuelas objeto de estudio: Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago (E.S.N.O.S.), Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas (I.P.T.N.V.), Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce (E.S.N.O.A.) y Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré (E.S.N.O.CH).

Por otro lado, en el marco legal, la educación de jóvenes y adultos, que forma parte del sub-sistema no regular en el Ministerio de Educación, en su articulado no se contempla lo referente a los incentivos; sin embargo, en el Capítulo V, sobre la carrera docente en el artículo 276, se hace referencia sobre los aspectos de remuneración y ascenso profesional.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este estudio obedece a las diversas situaciones motivacionales que se perciben en las instituciones escolares nocturnas, en las que se encuentran hechos de carácter específico, a saber:

- Carencia de reconocimiento al docente en servicio.
- Poca participación de los docentes en las actividades extracurriculares
- Existe una comunicación inadecuada entre los docentes y administrativos
- Las comisiones de trabajo se hacen inoperantes, al circunscribirse el docente, únicamente a dictar su clase en el aula.
- No hay capacitación docente para los profesores que atienden a jóvenes y adultos.
- Las instalaciones de los colegios nocturnos son compartidos con los diurnos, en donde éstos creen tener todo derecho exclusivo del uso y equipo y mobiliario.
- Se percibe que un número reducido de docentes apoyan a la dirección

En síntesis, los problemas planteados en las escuelas nocturnas conducen al docente a la insatisfacción en el

trabajo o a la pérdida de la motivación, lo que permite formular las siguientes interrogantes:

- ¿Existen programas de incentivos en la administración institucional para estimular el desempeño laboral de los docentes?.
- ¿Existen condiciones laborales que favorezcan el desarrollo y desempeño del docente?
- ¿Reciben capacitación y perfeccionamiento los docentes, como estímulo para el mejoramiento del desempeño laboral?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se promueve en los centros educativos en estudio?
- ¿Existen canales de comunicación que favorezcan la interacción entre director y docentes?
- ¿Se analiza el clima institucional para que el docente se desempeñe adecuadamente?

## 1.3 OBJETIVOS GENERALES

- Comprender la importancia que tienen los programas de incentivos en la administración institucional para el desempeño del docente.
- Fortalecer la administración institucional con programas de incentivos para estimular al desempeño del docente.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este estudio persigue los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si existen programas de incentivos para los docentes de las instituciones educativas objeto de estudio.
- Conocer las condiciones laborales que favorecen el desarrollo para el desempeño del docente
- Determinar si los docentes reciben capacitación como estímulo y acorde con las necesidades de su desempeño laboral.
- Identificar que tipo de liderazgo se promueve en los centros educativos en estudio.
- Verificar si existen adecuados canales de comunicación en las instituciones objeto de estudio.
- Analizar el clima institucional para el desempeño laboral del docente.
- Elaborar una propuesta de incentivos a partir de los hallazgos encontrados

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En el marco de la institución educativa que funciona como un sistema, exige que el directivo en un plantel sea capaz de coordinar esfuerzos, tareas y crear un ambiente que propicie

la participación e integración de todos los elementos del sistema institucional. En este sentido, el gerente educativo debe conocer las necesidades de su personal y promover las relaciones interpersonales e interrelación entre los departamentos para garantizar las condiciones favorables en el desarrollo del desempeño laboral, sin embargo, existen hechos que hacen evidente la desmotivación que se percibe entre los docentes, como. la falta de reconocimiento a la labor, comunicación inadecuada, participación limitada de capacitación y no acorde a la metodología para los profesores que atienden a jóvenes y adultos, condiciones desfavorables en cuanto a la infraestructura física y mobiliario

Ante la situación planteada, esta investigación tiene el propósito de verificar si el plantel cuenta con programas de incentivos para los docentes, como también si le proporciona las condiciones que favorezcan el desarrollo de un desempeño laboral eficiente.

## 1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES

Esta investigación centra su atención en cuatro escuelas secundarias nocturnas oficiales de las provincias centrales: Veraguas, Coclé y Herrera Comprende el período lectivo 1997.

En cuanto a las limitaciones de este estudio se tienen las siguientes:

- En el medio no hay investigaciones sobre incentivos
- La dispersión de las escuelas en estudio
- Los recursos económicos
- La disposición de los directores de estas escuelas, por los múltiples compromisos

## 1.7 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Con la intención de manejar con eficiencia los conceptos plasmados en esta investigación se consideró conveniente presentar una lista de los términos mayormente utilizados, por lo que a continuación se detallan:

ADMINISTRACIÓN: Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL: Filosofía de administración impulsada por las necesidades y expectativas del cliente

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: Área de la organización que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de las actividades que desarrolla el recurso humano dentro de la institución educativa.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: Proceso que, en su realización comporta varias acciones encadenadas como un conjunto, coherentes y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible.

ACTITUDES: Son las disposiciones anímicas que siente un individuo respecto a objetos, eventos y otras personas.

AUTORIDAD: Probabilidad de que una orden específica sea obedecida

CALIDAD: Cualidades positivas de una persona u objeto.

CAPACITACIÓN: Medio para preparar y adoptar eficientemente todo cambio sustancial que se introduzca en un sistema.

COMPENSACIÓN: Facilidades que brindan los administradores de los recursos humanos al personal que se destaca en sus funciones, igualando así, en opuesto sentido, el efecto de una gestión con otra.

COMPETENCIA: Habilidades y recursos únicos en la organización para determinar cuáles son las armas para ganar una situación.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Medio que permite que la organización se analice como una totalidad, que interactúa con su ambiente y en la cual sus componentes se interrelacionan entre sí y con las partes principales del medio.

COMUNICACIÓN: Intercambio de ideas, conceptos, sentimientos entre dos o más personas y lograr entendimiento.

CONFLICTO: Percepción de diferencias incompatibles que resultan en interferencia u oposición.

CONTROL: Proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se han desarrollado de acuerdo con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.

CREATIVIDAD: Habilidad para combinar ideas en una forma singular o hacer asociaciones entre ideas.

DESEMPEÑO: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

DESEMPEÑO DOCENTE: Forma como se desenvuelve el docente para lograr los objetivos y metas de acuerdo a parámetros previamente establecidos por el sistema y la institución educativa Valora el rendimiento del educador en el ámbito profesional, didáctico y actitudinal.

DIRECCIÓN: Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan

EFICACIA: Logros de metas que se alcanza en una organización.

EFICIENCIA: Relación entre los recursos que se utilizan y el producto que procura minimizar los costos de los recursos.

ENFOQUE DE SISTEMA: Valorización de la efectividad de una organización en términos tanto de medio como de fines.

ESTRATEGIA: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

EVALUACIÓN: Medición del grado de cumplimiento de las metas definidas en un plan. Determina el grado de desviación para tomar las medidas correctivas y luego redefinir estrategias más viables.

GERENTE: El que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución

GESTIÓN: Hacer diligencias conducentes al logro de una meta o de un deseo cualquiera.

HOLÍSTICO: Investigación cualitativa, cuyo objeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad.

INCENTIVO: Estímulo hacia mayor actividad o eficiencia.

LÍDER Persona que en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actividades y comportamientos de otras personas, a las que se denomina seguidores.

LIDERAZGO Capacidad de persuadir a otra persona, con la intención de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

LÍDER AUTOCRÁTICO: Individuo que controla a sus empleados a través del dominio y del poder inherentes a su cargo.

LÍDER DEMOCRÁTICO: Liderazgo participativo en el que el líder intenta apoyar y ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas políticas, delegando su autoridad y estableciendo una relación cercana con sus miembros motivando y promocionando a sus subordinados.

MOTIVACIÓN: Reacción en cadena que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente, satisfacer los deseos.

Estímulo que activa ciertas respuestas en una persona.

NECESIDAD: Estado interno que hace que ciertos resultados sean atractivos

NECESIDAD DE AFILIACIÓN: Deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN: Impulso de una persona para llegar a hacer lo que es capaz de ser.

NECESIDAD DE LOGRO: Impulso para sobresalir, a obtener logros en relación con un juego de normas a luchar para tener éxito

NECESIDAD DE PODER: Necesidad de hacer que otros se conduzcan en forma tal que, no lo hubieran hecho de manera voluntaria.

ORGANIZACIÓN: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente, los programas que las políticas impidan.

PLANEACIÓN: Define las metas, establece las estrategias y desarrolla sub-planes para coordinar las actividades.

PRODUCTIVIDAD: Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción.

RECOMPENSA: Compensación adicional generalmente en bienes o servicios, además del pago usual de su salario.

SENSIBILIDAD SOCIAL: Capacidad de una compañía para adaptarse a las cambiantes condiciones de la sociedad.

# SEGUNDO CAPÍTULO

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 CARACTERIZACIÓN Y CONCRETIZACIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS

La educación de adultos fue creada oficialmente en el Ministerio de Educación de Panamá en 1959, en respuesta a determinadas necesidades y a las expectativas que en América Latina crearon los eventos internacionales promovidos por la UNESCO y otros organismos interesados en el desarrollo de la educación del hombre adulto.

Además, en el conjunto de problemas socio-económicos y culturales a nivel nacional existían suficiente motivaciones que indujeron al Ministerio de Educación a crear programas que brindaran atención a esta población, que en su oportunidad no pudieron ingresar al sistema escolarizado o no habían culminado su educación o no poseían ninguna capacitación para el trabajo.

El esfuerzo que en materia de educación de adultos que se ha realizado en Panamá, se traduce hoy día en un conjunto de opciones educativas, que realizan diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las cuales obedecen a múltiples propósitos orientados generalmente al desarrollo individual y colectivo de la sociedad panameña. Así se tiene entonces que, las escuelas

secundarias nocturnas aparecen y se ponen a disposición de las personas que quieren aprender y experimentan esa necesidad, con el objeto de enfrentarse más satisfactoriamente a las tareas y problemas de la vida diaria. Aquí, el educador tiene la responsabilidad de crear las condiciones y proporcionar herramientas y procedimientos para ayudar a que los educandos descubran sus necesidades de saber, donde los programas de aprendizaje deben ser organizados alrededor de las categorías de aplicación a la vida y secuenciados de acuerdo con la disposición de los educandos para aprender.

Las escuelas secundarias nocturnas son la fuente que nos ayudan a detectar que las personas crecen y se desarrollan, acumulan una creciente reserva de experiencias que se convierte en un recursos cada vez más rico para el aprendizaje -para ellas mismas y para otras-. Además, se percibe que las personas atribuyen más significado a los aprendizajes que ellas ganan de la experiencia que aquellos que adquieren pasivamente, por lo tanto, las técnicas básicas en educación son experiencias de observación, discusiones, casos de resolución de problemas, ejercicios de imitación, experiencia en terreno y otros.

En este orden de ideas, se puede señalar que, las escuelas secundarias nocturnas están diseñadas para atender las necesidades de la población joven y adulta en cuanto al acceder al beneficio de su propia educación, conforme a las condiciones peculiares de edad, aspiraciones, procurando la remoción de los obstáculos económico-sociales que dificultan su logro, así como para que tenga la oportunidad de ser un hombre en pleno ejercicio de sus derechos y comparta los beneficios de la cultura, la ciencia y la técnica.

En síntesis, las escuelas secundarias nocturnas deben permitir al adulto la ampliación de la conciencia, de manera que, lo haga más dueño de sí mismo y con más capacidad para actuar en su ambiente natural y social.

En virtud de todo lo anterior, esta investigación consideró la población docente de cuatro escuelas secundarias nocturnas oficiales ubicadas en las provincias de Coclé, Herrera y Veraguas, por lo que, para un mejor estudio a continuación se plasma en el Cuadro No.0, los niveles de atención con su correspondiente matrícula, que atiende esta gran masa docente.

**CUADRO No.0: POBLACIÓN DOCENTE EN CADA UNA DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES EN ESTUDIO.**

| PLANTEL | No. DE DOCENTES |
|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 53 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 40 |
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré | 26 |
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce | 18 |
| **TOTALES.....** | **132** |

**FUENTE:** Informes Estadísticos Mensuales. Junio de 1997.

### 2.1.1 CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE SANTIAGO

Este centro educativo está ubicado en la Barriada San Martín. Hace poco tiempo, este sector era parte del corregimiento de Santiago cabecera; no obstante, con la creación del nuevo corregimiento de Canto del Llano, geográficamente, este colegio queda perteneciendo a él.

La realidad socioeconómica y cultural de su Entorno no sólo se limita a la situación del corregimiento, sino que por la naturaleza de este centro de estudio tiene un alcance más allá de lo que implica las condiciones del vecino· tiene que ver con las circunstancias de dónde proviene el estudiante, puesto que atiende una población estudiantil de toda la provincia.

En este sentido, la E.S.N.O.S. se encuentra en una población cuyas viviendas son de concreto y la comunidad en su mayoría está integrada por familia de obreros, profesionales, comerciantes; sin embargo, el nivel socioeconómico generalmente es bajo En cambio el nivel cultural es relativamente alto.

La comunidad cuenta con un centro de salud, hospitales, centros educativos a nivel primario, secundario y universitario; estación de policía, biblioteca, instalaciones deportivas, iglesias y organizaciones cívicas como· Club de Leones, Cruz Roja, Asociaciones deportivas, etc.

Por otro lado, un alto porcentaje de los estudiantes, por su condición de adulto se desempeñan en el campo laboral, en su mayoría trabajan en casa de familia, almacenes y empresas de la localidad.

- Descripción del Centro Educativo

La Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago, inicialmente funcionó en las instalaciones de la Escuela Anexa El Canadá, posteriormente pasa a las insfraestructuras del internado para varones de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena y finalmente, pasó a las estructuras del Instituto Urracá, donde funciona actualmente.

Este colegio inicia como una respuesta oportuna a las aspiraciones de tantos jóvenes y adultos el 20 de mayo de 1967, bajo el nombre Centro de Capacitación Nocturna a nivel

La E.S.N.O.S. se ha proyectado a la comunidad nacional a través de sus participaciones en diferentes eventos como:

- Encuentros nacional de educación comercial
- Concurso Manuel F. Zárate
- Embajadas culturales
- Festival de la Voz y la Canción, etc.

Es relevante el hecho de haber sido galardonada con la orden Manuel José Hurtado, por su trayectoria en la educación veragüense. Esta distinción la recibió el primero de diciembre de 1986.

La E.S.N.O.S. ha sido dirigida por tres directores asignados al cargo, y uno titular Con respecto a los niveles de estudio, se atiende quince grupos en Primer Ciclo y veinte, en Segundo Ciclo Se ofrece el bachillerato en Comercio en dos modalidades: En Contabilidad y Estenografía; últimamente, se incorporó el Bachillerato en Informática y para el año 1998 se iniciará con el Bachillerato en Ciencias.

El horario de funcionamiento del plantel es de 6:20 p.m. a 11:20 p.m

La estructura del edificio es de concreto, tiene tres pabellones de doble planta, con un total de 38 aulas de clase Tiene laboratorios para Contabilidad, Mecanografía, Manejo de Máquinas, Informática, Práctica de Oficina, Física, Química, Lenguas, Educación para el Hogar y Arte Comercial. Cuenta igualmente con un Salón para Reuniones, Biblioteca, dos canchas para ejercicios y áreas verdes para las prácticas deportivas

La matrícula de este centro educativo es de 1009 estudiantes, atendidos por 53 profesores y 17 administrativos, en la actualidad.

- Características Sociales de los Alumnos

Los alumnos que ingresan en este centro educativo provienen de diversos sectores humildes de nuestra provincia, que llegan a la ciudad en busca de mejores oportunidades. En este sentido, en términos generales, el estudiante es mayor de edad, un alto porcentaje han formado una familia, por lo que tienen que trabajar para su propio sustento y financiar sus estudios. Esto implica, un serio problema, puesto que un estudiante que carece de una formación integral tiene que desenvolverse en tres roles diferentes

- como padre de familia
- como obrero
- como estudiante.

Sin embargo, la Ley 34 modifica el concepto de educación de adultos por educación de jóvenes y adultos, estableciendo que los estudiantes de 15 años en adelante pueden ingresar a los colegios nocturnos, con la variante que deben tener un acudiente. En la mayoría de los casos, estos menores reciben el apoyo de sus padres o personas responsables por sus estudios.

Evidentemente, el nivel académico de sus familiares es relativamente bajo, lo que les dificulta acceder a las ofertas de trabajos calificados y por ende obtienen un ingreso familiar por abajo del costo de la canasta básica familiar.

- Principios de la Escuela

Se entiende por principio de la escuela, las características que definen, de manera principal, el modo de convivencia dentro de la escuela. Implican el clima dentro del cual se desenvuelve el proceso de enseñanza -

aprendizaje y las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Los principios de la E.S.N.O.S., como parte de un sistema educativo macro, son coherentes a los establecidos en el Artículo 1-B, del título 1 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación y el Artículo 87 y 88 del Capítulo 5to. de la Constitución Política de la República de Panamá.

En base a los fundamentos legales enunciados, la E.S.N.O.S. se rige por los siguientes principios:

- La escuela trabaja guiada por el principio de participación de toda la comunidad educativa.
- La participación en las tareas educativas se basan en el principio democrático, por lo que es importante el respeto a la diversidad y libertad de opiniones.
- La convivencia dentro y fuera del Colegio se basa en el principio humanístico.
- Los principios cívicos, éticos y morales, son fundamentales en la tarea educativa en este plantel
- El quehacer pedagógico de la escuela se realiza en un clima de confianza mutua y crítica constructiva.

- En esta escuela se trabaja bajo el principio de igualdad de derechos y se rechaza todo tipo de discriminación.
- La enseñanza se fundamenta en principios científicos y tecnológicos, abierta a los cambios del entorno y del mundo

- Finalidades Educativas

La E.S.N.O.S. tiene como finalidades educativas aquellos valores generales que ella pretende alcanzar como parte sustantiva del resultado final del proceso de aprendizaje de los objetivos estrictamente curriculares.

Las finalidades de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago están acorde con los fines de la educación nacional establecidos en el Artículo 4-A de la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y el Artículo 89 de la Constitución Política de la República de Panamá.

En este sentido, la E.S.N.O.S se propone:

- Favorecer el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos en los aspectos físico-biológico, cognitivo y socio-afectivo.

- Contribuir al desarrollo integral del individuo con énfasis en la capacidad crítica, reflexiva y creadora, para tomar decisiones con una clara concepción filosófica científica del mundo y de la sociedad con elevado sentido de solidaridad humana.
- Adaptar el proceso de enseñanza - aprendizaje a las particularidades e intereses de los alumnos
- Favorecer el desarrollo de actitudes en defensa de las normas de justicia e igualdad de los individuos, mediante el conocimiento y respeto de los derechos humanos
- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como forma de vida y de gobierno.
- Preparar a los alumnos en la forma más adecuada para su inserción activa en la vida social y del trabajo.
- Fomentar el desarrollo, conocimiento, habilidades, actitudes y hábitos para la investigación y la innovación científica y tecnológica, como base para el progreso de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida
- Impulsar, fortalecer y conservar el folclor y las expresiones artísticas de toda la población de los grupos.

- Fortalecer y desarrollar la salud física y mental del estudiante a través de actividades deportivas
- Incentivar el hábito del ahorro, la cooperación y la solidaridad.
- Fomentar los conocimientos en materia ambiental con actitudes conservacionista de los recursos naturales del entorno.
- Fortalecer los valores de la familia panameña como base fundamental para el desarrollo de la comunidad.
- Garantizar la formación de los estudiantes para el trabajo productivo, para el beneficio personal y social.
- Contribuir a la formación y perfeccionamiento del estudiante como recurso humano con la perspectiva de educación permanente, para que participe eficazmente en el desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.
- Garantizar el desarrollo de una conciencia social en favor de la paz, la tolerancia y la concertación como medios de entendimiento dentro y fuera de la institución escolar.
- Reafirmar los valores éticos, morales y religiosos en el marco del respeto y la tolerancia entre los seres humanos.



UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

- Consolidar la formación cívica, para el ejercicio responsable de los derechos y deberes ciudadanos, fundamentada en el conocimiento de la historia y los problemas de la patria
- Se ejercitará a los alumnos para el estudio permanente, el razonamiento crítico y la investigación.

### 2.1.2 CONTEXTO DEL INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO NOCTURNO DE VERAGUAS

Este centro educativo está ubicado en la provincia de Veraguas, específicamente en el Distrito Cabecera. Igual que el contexto anterior, hace poco tiempo, este sector era parte del corregimiento de Santiago cabecera; no obstante, con la creación del nuevo corregimiento de Canto del Llano, geográficamente, este colegio queda perteneciendo a él.

La realidad socioeconómica y cultural de su entorno no sólo se limita a la situación del corregimiento, sino que por la naturaleza que este centro de estudio tiene alcanza más allá de lo que implica las condiciones del vecino: tiene que ver con las circunstancias de dónde proviene el

estudiante, puesto que atiende una población estudiantil de toda la provincia

En este sentido, el I.P.T.N.V , igual que el plantel anterior, se encuentra en una población cuyas viviendas son de concreto y la comunidad en su mayoría está integrada por familia de obreros, profesionales, comerciantes; sin embargo, el nivel socioeconómico generalmente es bajo. En cambio el nivel cultural es relativamente alto.

La comunidad cuenta con parroquia, centro de salud, centros educativos a nivel primario, secundario y universitario; estación de policía, campos deportivos, cooperativas, etc

Por otro lado, un alto porcentaje de los estudiantes, por su condición de adulto se desempeñan en el campo laboral, en su mayoría trabajan en casa de familia, almacenes y empresas de la localidad

- Descripción del Centro Educativo

  El Instituto Profesional y Técnico Nocturno de

Veraguas nace como una necesidad sentida del pueblo Veragüense, ya que una gran cantidad de jóvenes y adultos, que por razones diversas, no pudieron seguir estudiando en los colegios diurnos se vieron abocados a solicitar los servicios de una escuela nocturna que llenara sus aspiraciones

En 1974, se creó la Escuela Secundaria Laboral con el plan de la Reforma Educativa, apoyada por el Profesor Olmedo Castillo, Director Provincial de Educación de Adultos. Así, dos entes, decidieron colaborar para que esta institución funcionara: la Dirección Provincial de Educación que se hizo cargo de los gastos y un grupo de profesores que en forma desinteresada apoyaron voluntariamente dictando clases sin recibir remuneración.

En 1976, se efectuó la primera graduación nocturna y desde entonces esta escuela ha venido creciendo: primero, como Instituto Laboral, luego como Primer Ciclo Laboral Nocturno y más tarde como Segundo Ciclo Laboral Nocturno, adoptando los planes de la Vocacional que contempla tres años de estudio.

Para 1980, bajo el Decreto Número 105, se creó el Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas, siendo

Ministro de Educación, el Profesor Gustavo García de Paredes y el Presidente de la República, el Dr Aristides Royo.

El I.P.T.N.V. está bajo la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos en sus aspectos financieros y bajo la Dirección Nacional de Profesional y Técnica en sus aspectos técnicos-docentes, quienes a su vez, están bajo la Dirección Nacional de Enseñanza.

Cabe señalar que, el Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas utiliza los mismos espacios físicos del Instituto Profesional y Técnico de Veraguas diurno para el desempeño de la labor docente y administrativa, y sólo algunos espacios como el salón del I.P.H.E., la Subdirección Técnica y algunos talleres no son utilizados por la Nocturna, porque su plan de estudio no cubre todas las especialidades que se dictan en el I.P.T.V. diurno. Además, el I.P.H.E. no ha integrado alumnos especiales en jornada nocturna.

- Principios de la Escuela

El I.P.T.N. de Veraguas se rige por los siguientes principios:

- El quehacer pedagógico de la escuela se realiza en un clima de transformación de la gestión educativa tradicional.
- Los principios cívicos, éticos y morales, son fundamentales en la tarea educativa en este plantel.
- La enseñanza se fundamenta en principios científicos y tecnológicos, abierta a las nuevas exigencias de institucionalidad educativa.

- Finalidades Educativas

Las finalidades del Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas están acorde con los fines de la educación nacional, proponiéndose:

- Ayudar al adolescente a ingresar, progresar y perfeccionarse en una profesión, arte u oficio mediante el desarrollo de destrezas y técnicas fundamentales; además de los conocimientos tecnológicos que tiene en relación con la profesión u oficio y hábitos necesarios que lo habilitan como profesional útil.
- Desarrollar en el individuo la actitud de respeto y deseo constante de superación dentro de su profesión, arte u oficio por medio de:

- El uso adecuado de los materiales y conservación del equipo.
- El conocimiento de los deberes y derechos del trabajador
- La satisfacción de sentirse un elemento útil e importante en la sociedad
- La consolidación de elementos de cultura general y científica, que lo acrediten para continuar estudios universitarios en la rama de la ingeniería o docencia técnica
- Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas iniciales en ocupaciones técnicas que capacitan al individuo para desenvolverse en la industria, en una ocupación intermedia entre el ingeniero y el obrero calificado.

### 2.1.3 CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE AGUADULCE

Este plantel está ubicado en el Distrito de Aguadulce, entre la Calle Estudiante y Calle Revolución. Funciona en las estructuras del Colegio Rodolfo Chiari.

Este colegio inició sus labores el 27 de junio de 1980. Era la única escuela nocturna oficial que funcionaba en la provincia de Coclé y los profesores trabajaban ad honoren. Años posteriores la escuela se oficializó mediante el Decreto No 199 de agosto de 1981.

- Principios de la Escuela

Los principios de la E.S.N.O.A., son coherentes a los establecidos en el Artículo 1-B, del título 1 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación y el Artículo 87 y 88 del Capítulo 5to de la Constitución Política de la República de Panamá.

En base a los fundamentos legales establecidos, la E.S.N.O.A. se rige por los siguientes principios

- Los principios cívicos, éticos y morales, son fundamentales en la tarea educativa en este plantel.
- El quehacer pedagógico de la escuela se realiza en un clima de confianza mutua y crítica constructiva.
- La enseñanza se fundamenta en principios científicos y tecnológicos, abierta a los cambios del entorno y del mundo.

- Finalidades del Centro Educativo

Las finalidades de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce están acorde con los fines de la educación nacional establecidos en el Artículo 4-A de la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y el Artículo 89 de la Constitución Política de la República de Panamá.

En este sentido, la E.S.N.O.A. se propone:

- Favorecer el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos en los aspectos físico-biológico, cognitivo y socio-afectivo
- Adaptar el proceso de enseñanza - aprendizaje a las particularidades e intereses de los alumnos.
- Favorecer el desarrollo de actitudes en defensa de las normas de justicia e igualdad de los individuos, mediante el conocimiento y respeto de los derechos humanos.
- Preparar a los alumnos en la forma más adecuada para su inserción activa en la vida social y del trabajo.
- Fortalecer y desarrollar la salud física y mental del estudiante a través de actividades deportivas
- Fortalecer los valores de la familia panameña como base fundamental para el desarrollo de la comunidad.

- Garantizar la formación de los estudiantes para el trabajo productivo, para el beneficio personal y social.
- Contribuir a la formación y perfeccionamiento del estudiante como recurso humano con la perspectiva de educación permanente, para que participe eficazmente en el desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.

### 2.1.4 CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE CHITRÉ

Este colegio nace de una necesidad sentida del pueblo Chitreano, pues una gran cantidad de jóvenes y adultos deseaban superarse académicamente. Así un 9 de junio de 1970 se crea oficialmente la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré mediante el Decreto No 297.

- Principios de la Escuela

Tomando en cuenta las disposiciones legales existentes en la Ley 47 Orgánica de Educación de 1946, la E.S.N.O.CH. se rige por los siguientes principios:

- La participación en las tareas educativas se basan en el principio democrático, por lo que es importante el respeto a la diversidad y libertad de opiniones.
- La enseñanza se fundamenta en principios científicos y tecnológicos, abierta a los cambios del entorno y del mundo.

- Finalidades Educativas

Las finalidades de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré están acorde con los fines de la educación nacional establecidos en el Artículo 4-A de la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y el Artículo 89 de la Constitución Política de la República de Panamá.

En esta dirección, la E.S.N.O.CH se propone

- Favorecer el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos en los aspectos físico-biológico, cognitivo y socio-afectivo.
- Adaptar el proceso de enseñanza - aprendizaje a las particularidades e intereses de los alumnos.
- Preparar a los alumnos en la forma más adecuada para su inserción activa en la vida social y del trabajo.

- Garantizar la formación de los estudiantes para el trabajo productivo, para el beneficio personal y social.
- Contribuir a la formación y perfeccionamiento del estudiante como recurso humano con la perspectiva de educación permanente, para que participe eficazmente en el desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.
- Preparar al estudiante en forma integral en cuanto a habilidades y destrezas, de manera que, pueda desarrollarse eficientemente dentro de la sociedad.

## 2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La administración de personal, señalada también como los recursos humanos, debe ocuparse del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, ya que son el recurso central de cualquier entidad y de todas las sociedades.

Este tipo de administración debe estimular a las personas a desarrollar su sentido de autocontrol y responsabilidad y posteriormente, propiciar la oportunidad para que todos los empleados puedan contribuir a perfeccionar sus aptitudes hasta el límite, lo que luego conducirá a mejorar la efectividad de las operaciones de la organización

La administración de los recursos humanos es una misión gerencial que resulta completa cuando se ayuda al empleado a desarrollarse por si mismo. Esto implica proveer al trabajador de los instrumentos físicos, proporcionarles las oportunidades para lograr metas sociales, tranquilidad mental en la realización de su trabajo y su vida

Para comprender el concepto que abarca el manejo de los recursos humanos existen diversas definiciones que emiten reconocidos autores, versados en esta materia, a saber:

Según George Terry, a la administración de personal le "incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho"[1]. Por su parte, Pfiffner, la define así:

---

[1] TERRY GEORGE. Principios de Administración. p.804 Año 1979.

"La administración de personal consiste en el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración, en la forma más eficiente y económica y con mayor grado de desenvolvimiento de la personalidad individual".[2]

Igualmente, Fernando Arias Galicia, dice.

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la salud, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" [3]

También puede considerarse como una manifestación del resurgimiento de la humanización de los sistemas de producción, cuando el hombre comienza a preocuparse por los hombres, por su posición, su papel en el medio en que actúa y por las relaciones con sus semejantes.

---

2. PFIFFNER, C. y otros. Sistemas de Administración. p.621. Año 1991.
3. ARIAS G., Hernando. Administración de Personal. p.26. Año 1989.

Al analizar con detenimiento las definiciones expuestas sobre administración de personal, se visualiza con claridad la semejanza que tienen los conceptos dados por los diversos autores, lo que es lógico En atención a ello, Galván Escobedo hace un análisis al respecto y opina lo siguiente:

> "Administración de Personal es sinónimo del concepto básico de Administración o Gerencia, pues comprende la dirección de los negocios, encauzar los esfuerzos combinados de un grupo hacia el logro de los resultados efectivos. Toda empresa confronta una situación social en la que los participantes colaboran en la consecución de un fin común y el mantenimiento del equilibrio en la interacción de los factores que participan constituye la esencia de la administración y tal cosa no es sino administración de personal"[4].

Se puede concluir que, la administración de recursos humanos significa el reconocimiento de la dignidad del ser humano como elemento productivo y su promoción al nivel que le corresponde para que pueda sentir satisfacción en su trabajo

---

[4]. GALVAN E., José. Tratado de Administración General. p.82. 1980

En el ámbito del manejo administrativo de los recursos humanos es pertinente contemplar los términos necesidades e incentivos, como elementos importantes en el desenvolvimiento de las tareas de los funcionarios en las instituciones u organizaciones, por lo que a continuación se presenta una síntesis de ellos.

### 2.2.1 NECESIDAD E INCENTIVOS

Las necesidades se denominan impulsos o deseos. Los incentivos son factores externos que la persona percibe como posible satisfactores de sus necesidades. Como ejemplos: el hambre es una necesidad. El alimento es un incentivo. El segundo satisface el primero

Un incentivo positivo tiene fuerte atracción para el individuo, como lo tendría el alimento para una persona con hambre. También puede haber incentivos negativos. Así un empleado puede continuar trabajando en un oficio que no le gusta, sencillamente porque no puede permitirse perder la paga.

Los incentivos se pueden clasificar como sustitutos o de instrumentales. Un incentivo sustituto es importante para una persona que no puede satisfacer

directamente una determinada necesidad. Otros factores, tales como el dinero, pueden servir como incentivos instrumentales que no satisfacen directamente las necesidades, pero son indispensables para la satisfacción de otras.

El conocimiento del factor humano en el ámbito de la empresa es fundamental para el buen desenvolvimiento de todo negocio, con independencia de su dimensión, pero es quizás más importante aún cuando se trata de una organización pequeña o mediana.

El director o gerente, aunque no sea un psicólogo innato, debe desarrollar imprescindiblemente esa capacidad de observación que le permita comprender las necesidades y los movimientos profundos de la conducta de sus empleados. Esta actitud le facultará para llegar al fondo de los asuntos y descubrir que los hombres trabajan y se mueven en función de sus propios anhelos y necesidades.

Todo gerente o director que dirige y orienta el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al texto empresarial. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados

y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de objetivos fijados.

En virtud de todo lo anterior, es necesario conocer de los incentivos, algunos aspectos relevantes como:

- Clases de incentivos y su importancia
- Ventajas
- Desventajas

### 2.2.1.1 CLASES DE INCENTIVOS Y SU IMPORTANCIA

Los incentivos pueden considerarse a través de tres puntos de vista diferentes, pero relacionados entre si. Por consiguiente, se destacan las siguientes clases de incentivos:

- Incentivos Monetarios o Económicos:

Entre los incentivos económicos más comunes resaltan los siguientes: sueldos, salarios, beneficios y servicios para el trabajador. Se sabe que no todas las necesidades humanas se satisfacen con dinero, pero no hay duda de que el mismo sigue siendo el motivador más importante para el empleado.

> la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades a nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento". (6)

Las políticas públicas sobre compensaciones económicas influyen fuertemente en los lineamientos gerenciales sobre la misma compensación. Esto es así, porque las políticas públicas intervienen en lo referente a:

- Balance de participación distributiva
- Progreso en las escalas de vida
- Avance económico y productividad
- Prevención de la inflación
- Competencia internacional
- Necesidades básicas
- Reglas de pago por igual
- Tiempo de trabajo
- Lugar y forma de pago del salario.

---

(6) DESSLER, Gary. Op. Cit. P.352

- Agasajos
- Reclasificación de puestos
- Brindis de fin de año
- Ligas deportivas
- Trato justo e imparcial
- Libertad de expresión
- Mantener al empleado bien informado y capacitado
- Condiciones de trabajo favorable
- Otras.

Como resulta lógico pensar, en nuestro país no existen empresas e instituciones tan grandes en las que se puedan implementar todos estos incentivos; pero sí podrán seleccionarse entre los mismos, los más apropiados a la organización y ponerlos en práctica, lo cual redundará en el mantenimiento de una moral elevada en los trabajadores y a la vez, ayudará al incremento de la productividad.

Existen dos formas generales de recompensas psicológicas: La primera, es la satisfacción por la asignación del trabajo, llamada algunas veces satisfacción por el trabajo. La segunda, es el pago en privilegios, que es el acceso libre a la interacción con el rango superior en

la organización. Comúnmente un ascenso lleva incluido un pago mayor, de forma que representa una doble recompensa.

- Incentivos Sociales:

Este tipo de incentivos se dirige hacia la interrelación y orienta al trabajador a mantener confianza y una relación más amena para con sus superiores y compañeros, en el caso de programas de convivios, seminarios, conferencias a nivel de trabajador, reuniones de participación y otros que dan lugar a la compenetración de grupo Este tipo de incentivo también se le denomina como afiliación.

Si el clima de la organización provee el establecimiento y mantenimiento de relaciones netamente satisfactorias y de grupos dentro de sus miembros nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres, es más probable que haya mayor productividad a la satisfacción de los empleados.

- Incentivos no Financieros:

Estos incentivos se refieren básicamente a aquellos que tienden a ofrecer a los empleados una oportunidad para satisfacer sus necesidades superiores en el trabajo, es

decir, sus necesidades de logro, autoestima y autorrealización

Es conveniente recordar que, a medida que una persona se hace adulta va experimentando otras necesidades que tiene que satisfacer para sentirse cómoda; necesidades como, la independencia, posiciones más altas en su círculo de trabajo así como dentro de la sociedad misma, más libertad en su actuación diaria, etc Por esta razón, han surgido un sinnúmero de teorías que presentan alternativas o propuestas para que se implementen acciones dentro de las empresas que promulguen la satisfacción de estas necesidades.

Dentro de los incentivos no financieros resaltan:

- Capacitación académica/técnica al personal
- Estudios de opinión sobre diversos aspectos dentro de la organización
- Evaluación del desempeño
- Horarios de trabajo flexibles
- Proporcionar formas de obtener opiniones sobre las decisiones futuras a tomar por la empresa
- Fondo para gastos fortuitos de los empleados
- Filosofía de confianza entre todo el personal de la empresa

- Filosofía de justicia y oportunidades para todos los empleados
- Participación de los empleados en la fijación de sus propias metas
- Participación de los empleados en la identificación y solución de sus propios problemas dentro de su área de trabajo
- Otros.

2.2.1.2 VENTAJAS

A partir de la teoría recién plasmada, referente los incentivos que se pueden brindar a los trabajadores en una empresa u organización, se desprenden las siguientes ventajas:

- Los incentivos rompen la monotonía de la relación fija y a la vez da la oportunidad al trabajador de demostrar sus habilidades individuales y colectivas y esto sirve para su propia evaluación.
- Se demostrará el interés que la empresa le da al personal y la preocupación que tiene en tratar de satisfacer sus necesidades aunque no se den inmediatamente en el empleado.

- Al crearse una política de incentivos para los empleados se puede recibir un mayor rendimiento que iría en beneficio de la empresa.
- Al incentivarlos siempre se logra más rendimiento en el trabajo; el empleado presta más cooperación y colaboración hacia la empresa.
- A través de los incentivos se intenta relacionar más estrechamente los sueldos de los trabajadores con la productividad que ellos generan, para que tiendan, no sólo a desarrollar medidas más exactas de rendimiento en el trabajo, sino al perfeccionamiento de fórmulas más efectivas para el cálculo de pagos de incentivos.
- Con los incentivos, de hecho, se estará promoviendo la productividad
- Mantiene una dedicación y eficiencia más efectiva en su trabajo.
- Se anima al empleado para hacer su trabajo mejor.

Los incentivos conllevan una gran lista de ventajas; sin embargo, lo imprescindible es hacerle ver al gerente o director, los beneficios que trae la implementación de un plan de incentivos, porque es seguro que habrá un mayor rendimiento por parte del trabajador. También disminuirán

las ausencias y tardanzas, habrá más confianza y adaptabilidad en el puesto que desempeñan

2.2.1.3 DESVENTAJAS

Igual que las ventajas que ofrece el hacer uso de los incentivos en una organización, también se presentan algunas desventajas, destacándose las siguientes:

- El empleado se mal acostumbra al incentivo, para brindar sus mejores esfuerzos
- El momento que no se incentiva al trabajador, trabaja de mala gana
- El empleado llega a considerar al incentivo como una obligación de parte de la empresa
- El empresario piensa que incurriría en demasiados gastos para la organización

Las desventajas expuestas, podrían ser objeto de dudas para implantar un plan de incentivos en una organización; por consiguiente, el gerente debe estar en disposición de adaptar medidas para ello, ya que existe la toma de decisiones que puedan encerrar un estudio del mismo, de tal forma que, al implementar un proyecto al respecto, sea beneficioso para todos los involucrados.

### 2.2.2 LOS ESTÍMULOS

Los planes de estímulos para los individuos constituyen un ejemplo notorio de intento de controlar la conducta humana sin tomar suficientemente en cuenta las "leyes naturales", el comportamiento humano en el campo de trabajo.

La lógica práctica de los estímulos se basa en que la gente quiere dinero y trabaja más para ganarlo en mayor cantidad. De acuerdo con estos visos, se valora los empleos, se fijan las normas de "una buena jornada de trabajo" y se señala una escala de estímulos para premiar con bonificaciones a la producción por encima de las tasas establecidas.

La empresa o institución no puede proporcionar al hombre respeto a si mismo ni a sus semejantes, como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal; pero, si puede crear condiciones para que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por si mismo esta satisfacción o se hundirá en un estado de frustración.

### 2.2.3 LA SATISFACCIÓN

La satisfacción es un elemento relevante una vez que, el individuo haya resuelto su necesidad, puesto que ésta es la actitud caracterizada por un sentimiento de agrado y de quietud motora, generalmente debida a una situación previamente imaginada y cuya idea ha suscitado la actividad motora

Finalmente, si se compara estas cuatro definiciones. motivación - incentivo - satisfacción - estímulo, se notará que en esencia tiene mucha relación. Los cuatro términos conducen a la conclusión de que si bien es cierto que la fuerza y la disposición para hacer determinada tarea proviene de dentro de cada individuo, es decir, existe dentro de su ser un impulso que lo llevará a tratar de alcanzar sus metas. También es cierto que, el ambiente de trabajo ejerce mucha influencia sobre los empleados, por lo que, toda empresa debe proporcionar formas de incentivos o motivación para que el ánimo y/o interés del empleado no decrezca, sino por el contrario, sea mayor cada día en beneficio de la empresa y del propio individuo.

Teóricamente se han planteado una diversidad de fundamentos motivacionales tendientes a surtir efectos en la necesidades de los empleados o subalternos; sin embargo,

históricamente de estas teorías son muy pocas las que el sistema educativo han puesto en práctica, tal vez por el tipo de sistema centralizado no facilita la aplicación de una motivación directa, sino indirecta. Ahora bien, con las nuevas tendencias de cambio de descentralización y de modernización de nuestro sistema educativo en donde la institución escolar asumirá toda la responsabilidad de planificación, organización, gestión e integración y manejo del personal, resulta indispensable que, el director mantenga motivado al docente y a todo el personal administrativo, teniendo en cuenta que todo trabajador responde a intereses, necesidades distintas, una formación diferente que de una u otra forma hace posible que el personal tenga expectativas heterogéneas y por consiguiente, los niveles de motivación de cada uno son diferentes. De ahí, el director debe procurar mantener una estrecha comunicación con el propósito de conocer las necesidades, aspiraciones y expectativas de los subalternos, de manera que, pueda implementar una serie de acciones estratégicas que incentive y estimule al docente al desarrollo de su desempeño laboral en forma eficiente.

### 2.2.4 LA MOTIVACIÓN EMPLEADA EN LAS ESCUELAS PARA ESTIMULAR EL DESEMPEÑO LABORAL

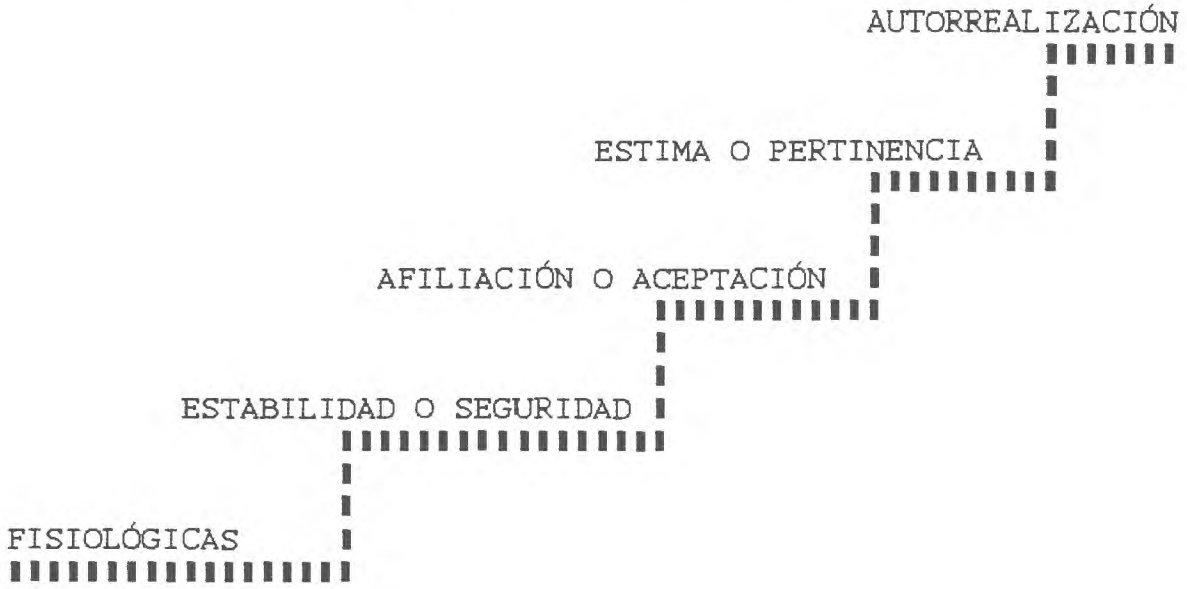
La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que, hacen cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada. Así, la motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo; sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo porque consideran que ese acto es importante para ellos.

Desde el inicio de la humanidad, ha sido preocupación tanto de los subalternos como miembros de asociaciones, compañeros de trabajo y superiores, el término de la motivación, donde el ser humano siempre ha tenido un motivo o razón que lo conlleva a dar pasos, a buscar, conocer, satisfacer lo que su conducta le exige. La motivación impulsa al individuo a realizar acciones que contribuyan al mejoramiento de una situación

Existen teorías que sustentan que la motivación es importante para lograr objetivos y metas propuestas, por lo que, Abraham Maslow contempló las necesidades humanas en un orden jerárquico, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente se muestran en la Figura No.1, así:

FIGURA No.1: JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN EL PSICÓLOGO ABRAHAM MASLOW.



- Necesidades fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para mantener la propia vida humana, como son el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. Maslow mantuvo la posición de que hasta que no se satisfagan estas necesidades al grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivarán a las personas

- Necesidades de estabilidad o seguridad: Éstas son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.

- Necesidades de afiliación o aceptación: Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otras.

- Necesidades de estima: Según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser estimadas, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el status y la confianza en sí mismos.

- **Necesidad de autorrealización:** Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser -maximizar el potencial propio y lograr algo-

Otras teorías como la de las Expectativas que plantea el Psicólogo Víctor H Vroom afirma que, las personas motivadas para alcanzar una meta, la logran con mayor facilidad si creen en el valor de ella e igualmente, si ven lo que hacen.

La Teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas para hacer cualquier cosa será determinada por el valor que le den al resultado de sus esfuerzos (tanto si son positivos o negativos), multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudarán al logro de una meta. Usando sus propios términos la teoría de Vroom se puede presentar como:

FUERZA = VALOR x EXPECTATIVA

siendo la fuerza: la fortaleza de la motivación de una persona, el valor' la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado, y la expectativa la probabilidad

de que una acción en particular conducirá a un resultado deseado.

Otro factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Una forma de hacer frente a este tema es mediante la Teoría de la Equidad, que se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos (que incluyen muchos factores tales como esfuerzo, experiencia, educación, etc.) en comparación con las recompensas de otros.

J. Stacy Adams sostiene que, los aspectos esenciales de la teoría de la equidad se pueden mostrar en la forma siguiente:

$$\frac{\text{RESULTADOS DE UNA PERSONA}}{\text{INSUMOS DE UNA PERSONA}} = \frac{\text{RESULTADOS DE OTRA PERSONA}}{\text{INSUMOS DE OTRA PERSONA}}$$

Debe existir un equilibrio en la relación resultados-insumos para una persona en comparación con la otra persona. Si las personas estiman que se les está recompensando de un modo poco justo, quizás se sientan descontentas, reduzcan la

cantidad o calidad de la producción o abandonen la organización. También pueden pedir una recompensa mayor Si las personas perciben que las recompensas son equitativas, probablemente continuarán al mismo nivel de producción Si las personas piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera como equitativo, quizás trabajen con más intensidad. También es posible que algunos disminuyan la recompensa.

También se tiene que, el profesor Douglas McGregor describió dos conjuntos diferentes de supuestos respecto a las personas, los cuales apoyan enfoques marcadamente distintos de la administración de las personas. Al primero lo denominó "Teoría X" la que se sustentaba en los siguientes supuestos:

- Las personas nacen siendo perezosas
- Tampoco son muy inteligentes
- Por tanto, para motivarlas, es preciso dirigirlas, controlarlas y obligarlas.

En la "Teoría Y", había supuestos como:

- Las personas nacen con una tendencia natural a la actividad

- La inteligencia está distribuida ampliamente entre toda la población
- En gran medida, las personas pueden autodirigirse y autocontrolarse y trabajar duro para alcanzar las metas que han contribuido a fijar.

La Teoría Y se basa en los estudios de la ciencia del comportamiento, mientras que la Teoría X se basa en la ignorancia y en explicaciones tradicionales falsas. Además, ciertas prácticas administrativas como el control estricto y la supervisión estrecha que se derivan lógicamente de la Teoría X, darán lugar tal vez a la conducta que tratan de evitar. Por ejemplo: las personas se dan cuenta que tienen que conservar su empleo para percibir su sueldo, pero el trabajo no les inspira interés sin reservas.

Por otro lado, David C. McClelland también contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como:

- Necesidad del poder
- Necesidad de afiliación
- Necesidad de logros.

Las tres necesidades son de importancia particular para la administración, pues para que una empresa organizada trabaje bien se tienen que reconocer todas ellas, por lo que a continuación se presenta un esbozo de cada una ellas

- Necesidad de poder: McClelland y otros investigadores han encontrado que las personas con una alta necesidad de poder tienen una gran preocupación por ejercer influencia y control Este tipo de personas buscan por lo general posiciones de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores aunque les gusta discutir, son enérgicos, francos, obstinados y exigentes y disfrutan enseñando y hablando en público.

- Necesidad de afiliación: Por lo general las personas con una fuerte necesidad de afiliación obtienen placer de ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social Como personas es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales agradables, disfrutar una sensación de intimidad y comprensión, estar listos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una amistosa interacción con los demás.

- Necesidad de logros: Las personas con una fuerte necesidad de logros tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Quieren enfrentarse a retos y se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles). Consideran el riesgo en forma realista, no es probable que sean apostadores, sino que más bien prefieran analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal por hacer que se realice un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre cómo se están desempeñando. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso, si éste llega a ocurrir, y tienden a manejarse a sí mismos.

Transcritas estas teorías como parte del objeto de estudio de esta investigación, se puede decir que, todas ellas guardan una íntima relación en virtud de que hacen alusión a los mismos elementos que imperan en una organización, sin embargo, se denota que, esta investigación se ajusta a las distintas teorías de la motivación, como son los casos de Maslow y McClelland, los que coinciden en elementos vitales para convivir en una sociedad sin dificultad. reonocimiento, estimación, realización. No obstante, tomando en cuenta el alcance y profundidad de cada

una de estas teorías se considera que la teoría de la motivación con base a las necesidades que plantea David McClelland mantiene una secuencia cónsona con la realidad de la actividad que se desarrolla en una institución debidamente organizada, puesto que, en toda organización siempre habrá necesidades de poder, afiliación y logros.

En las organizaciones educativas, al igual que otras, el director o gerente debe reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no debe suponer que debe utilizarse un sólo método para motivar a todos los empleados, de manera que, éstos contribuyan al logro de los objetivos de la institución educativa.

## 2.3 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

El administrador en cualquier área de trabajo que se desempeñe, tiene fundamentalmente dos funciones.

- Dinamizar los procesos de organización y operación
- Asegurar la gestión de los recursos de la organización bajo su responsabilidad

Una buena gestión de los servicios educativos -especialmente a nivel local e institucional- depende de la

óptima utilización de los recursos humanos asignados. En la actualidad se evidencia con mayor urgencia la necesidad de introducir cambios significativos en la gestión de los recursos humanos destinados a la prestación de los servicios educativos. El recurso humano, es decir, las personas que atienden la prestación de este servicio, es uno de los pilares básicos de este proceso educativo. Por su cantidad y calidad representa el factor más determinante del quehacer educativo. Un manejo deficiente del personal de la educación no sólo se reflejaría en la lentitud de los procesos, sino también en la optimización misma del producto del proceso educativo, es decir, en la calidad de la formación de los alumnos egresados de las instituciones educativas.

Ante la importancia que tiene la administración en la gestión institucional es necesario que, el gerente debe tener un conocimiento claro sobre el liderazgo que debe asumir en el centro educativo para el logro de los objetivos institucionales. Por ello, a continuación, se presenta una descripción teórica al respecto.

### 2.3.1 EL LIDERAZGO

Según Bales en Harvard y otros, llegaron a identificar dos grandes funciones de liderazgo

- Mantener la integridad y la cohesión del grupo, resolver conflictos internos, mejorar las relaciones interpersonales, mantener un clima agradable, satisfacer las necesidades individuales de los miembros y crear un espíritu de equipo
- Alcanzar las tareas, preocuparse por establecer objetivos, planificar, activar el grupo, desarrollar procedimiento, impedir el desperdicio del tiempo y de recursos, evaluar el progreso alcanzado

Estos aspectos planteado por los autores hacen referencia a las funciones que un director como líder debe poseer para promover la participación activa de los docentes de la institución

Desde otras perspectivas se puede considerar que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más estudiado en los últimos cincuenta años, con el propósito de explicar mejor la influencia que ejerce los superiores o administradores sobre los subordinados. En este sentido, diferentes autores han desarrollado varias teorías sobre

liderazgo que han influido en el desarrollo de la administración en las cuales se puede mencionar la teoría de los rasgos de personalidad que se fundamenta en lo que el líder es, respeto a sus rasgos físicos, intelectuales, sociales y rasgos relacionados con las tareas. Este contexto teórico en la actualidad ha perdido vigencia, pues no son estas características el éxito de un liderazgo, sin embargo, estos rasgos son inherentes a todo individuo y por ende a los líderes.

Otras de las teorías es el estilo de liderazgo la que trata de estudiar el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder con sus subordinados, al igual que, como un líder orienta su conducta y a diferencia de la teoría de rasgos de la personalidad que se refiere a lo que el líder es, el enfoque de estilos de liderazgo se encamina a lo que el líder hace, en cuanto a la acción a realizar en la institución.

Dentro de esta teoría se tiene tres tipos de liderazgo: el autocrático, en el cual el líder tiene centralizada la toma de decisiones y determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo; en el democrático, el líder es participativo, que descentraliza la autoridad y la toma de decisiones y que motiva

positivamente a los subordinados, trabaja coordinadamente con el grupo, ofrece alternativas para que el grupo escoja o determine la más apropiada, estimula al grupo para realizar las tareas En este tipo de liderazgo el director se ubica como un miembro más del grupo. Finalmente, se tiene el liderazgo liberal, donde la participación del director es limitada puesto que deja todo a criterio de las comisiones o grupos de trabajo. El líder no evalúa, ni controla el curso de los acontecimientos de las actividades de sus miembros. Prácticamente, este estilo no tiene, ni existe la tendencia de crear caos dentro de la institución.

Otra teoría de mucho uso en la administración educativa es la situacional, la que busca explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las dos teorías anteriores. Esta parte de un principio de que no existe único estilo o característica válida para todo o cualquier situación y sostiene que, cada situación requiere de un tipo de liderazgo para lograr eficacia en las actividades y buena comunicación entre los subordinados.

Teniendo en cuenta estas teorías frente a los cambios y tendencias que van suscitándose en el sistema educativo panameño, se puede percibir que no es suficiente la aplicación de una determinada teoría o tipo de liderazgo, en

virtud de que, en la práctica del desempeño administrativo institucional existe una marcada tendencia de que el éxito se logra con mayor facilidad a través del trabajo en equipo, de la relación e integración de los departamentos o instancias de la institución. También es evidente que, las problemáticas se manifiestan de distintas maneras en el ámbito institucional, por lo tanto, requiere de un tratamiento particular para cada situación. En efecto, si conjugamos la teoría del liderazgo versus práctica administrativa se puede considerar que, todas las teorías son importante; sin embargo, el estilo de liderazgo democrático y situacional son las que más se ajustan a la actividad administrativa del director porque le permiten actuar de acuerdo a la diversidad de situaciones procurando la participación efectiva de los miembros de grupos para lograr los objetivos y metas de las actividades programadas

### 2.3.2 LA COMUNICACIÓN

La comunicación, más que hablar, es un esfuerzo por parte de un individuo de tratar de compartir sus anhelos, propósitos, valores y conocimientos con otros.

La comunicación tiene un carácter social inherente al ser humano, por lo tanto, en toda organización existe un

sistema de comunicación que constituye una red de conductas que puede darse de manera superficial si se limita a la información formal cuyo mensaje puede ser interpretado correcta o incorrectamente, por parte de grupo.

También puede darse una comunicación interactiva entre los grupos que permita la búsqueda de metas a lograr, por eso es necesario que los miembros del mismo tengan frecuentes reuniones y conversaciones para así poder identificar puntos en común y también las áreas de controversia que deben ser más estudiadas

La comunicación confronta barreras por la complejidad particular del ser humano, en este sentido el director de un plantel debe tener conocimientos sobre las dificultades que impide una adecuada comunicación, pues en la práctica la administración del personal presenta una serie de dificultades entre las cuales se tiene:

- Las personas usan símbolos y palabras que difieren en su sentido, puesto que cada persona interpreta las palabras según su educación, necesidades y propósitos.

- Los miembros del grupo tienen valores distintos. La gente puede estar ligada a normas y no quieren reconocer

otros valores y se rehusan a tomar en cuenta los puntos de vista de los demás

- Diferentes nociones del mismo problema. Existen opiniones diversas, argumentos distintos, sin llegar a conclusiones.

- Conflicto en interés El individuo trata de obstaculizar la comunicación cuando ve en peligro sus intereses.

- Decisiones por mayoría no por consenso. Los miembros se preocupan por ganar puntos y no por entender o descubrir las creencias sostenida en común.

- Falta de interés en el entendimiento del punto de vista de otra persona.

- La falta de aceptación a diversidad. La tendencia de un individuo a defenderse es un impedimento a la comunicación.

- Concepto único de cooperación El individuo da entender que está cooperando con las personas con mayor jerarquía, pero en realidad mantiene resistencia a la cooperación.

- El sentido de superioridad tanto del emisor como del receptor afecta la comunicación porque no se le da la importancia debida a los mensajes.

- El sentido de inseguridad personal procura mantener una apariencia ante el receptor y no admite sentirse inadecuado.

El director como responsable especial de aumentar la comunicación humana en la organización debe propiciar una serie de acciones que permita mantener y revelar un sistema de comunicación, donde.

- Aliente a la gente para que conozca y se evalúe mutuamente.
- Prevea el arreglo ambiental que contribuirá a una mejor comunicación humana
- Busque el desarrollo de una atmósfera de tolerancia donde los miembros del grupo directivo apreciará la persona que es diferente, en vez de obligarla a conformarse. Si es diferente ésta alentará a retar, pues de este reto reúne el discernimiento para todo.
- Trate de identificar las áreas de acuerdo y las de desacuerdo. El director debe tener una visión de la

situación que se presente y que pueda existir de acuerdo o desacuerdo para poder orientar al grupo a evaluar las áreas de diferencia y poder llegar a conclusiones.

- Refleje hacia el grupo lo que piensa que se ha dicho. El administrador posibilita al transmisor y aclara lo que quiso decir o ayude al grupo a entender a un miembro que difiere. Debe reflejar las ideas y ayuda al entendimiento mutuo y disminuye los conflictos.

Todo sistema necesariamente debe mantener una estrecha vinculación entre las instancias y para ello, es fundamental que haya una adecuada y permanente comunicación. Nuestro sistema educativo históricamente ha mantenido un sistema de comunicación descendente, unidireccional, desde el nivel central, de nivel regional y local; sin embargo, la tendencia que promueve los cambios de la educación panameña va tomando un nuevo giro en donde la comunicación a nivel de sistema macro debe tener carácter bidireccional, puesto que el proceso de descentralización y modernización hace necesario que exista una red de comunicación en ambas vías

En las escuelas objeto de estudio los canales de comunicación más comunes se hacen a través de las circulares, el memorando, murales, consejos y reuniones por

departamento; sin embargo, se percibe que no existe una interacción entre el personal, por lo que resulta fácil que se generen marcadas diferencias en la búsqueda de solución ante una misma circunstancia problemática.

En la escuela como un sistema micro, el director debe propiciar una red de comunicación interna ascendente, descendente y horizontal, de manera que, pueda mantenerse una articulación funcional entre los distintos departamentos del plantel para lograr una mayor integración, participación de los docentes.

### 2.3.3 LA CAPACITACIÓN

En las escuelas de jóvenes y adultos debe existir un sistema de capacitación permanente que permita al docente ser un miembro dinámico de cambio y le facilite enfrentarse a los problemas planteados por los adelantos científicos y tecnológicos, al desarrollo económico, social y político, a la creciente explosión demográfica, al desarrollo urbano, a la comunicación, a la movilización creciente de la población, a la influencia de los medios masivos de comunicación y a las demandas de las relaciones comunales, nacionales e internacionales.

Actualmente, el subsistema no regular en la que se encuentra la educación de jóvenes y adultos ha venido confrontando serias dificultades con el personal que inicia labores en este subsistema, puesto que carece de las técnicas metodológicas andragógicas que deben ser aplicadas en la educación de jóvenes y adultos. En efecto, estas dificultades obstaculizan la efectividad del aprendizaje; sin embargo, la tendencia de la modernización en el subsistema no regular en la educación media tiene las mismas opciones que el sistema regular, diferenciándose en el tipo de estudiante, en la modalidad metodológica, planes y programas Esto implica que, el docente requiere de una capacitación permanente que le permita actualizarse en cada uno de estos aspectos que contempla la educación de jóvenes y adultos. Para ello, el perfil de este tipo de docente debe ser un investigador, planificador, ejecutor, evaluador y facilitador, que le permita adaptar instrumentos curriculares a la realidad, que interprete filosofía y políticas educativas, que facilite la formación de un hombre crítico, reflexivo, analítico, capaz de desenvolverse de acuerdo a la exigencias de la sociedad.

Los directores de las escuelas secundarias nocturnas en estudio deben tomar en cuenta la tendencia de la modernización y descentralización y las políticas educativas

propuestas en el plan decenal para implementar dentro de su plan de acción, objetivos mediatos e inmediatos, sobre un sistema de capacitación permanente tendientes a prevenir el fracaso escolar, el mejoramiento del rendimiento educativo, elevar el trabajo productivo, la eficiencia de la esuela y la supervisión del docente como persona y como profesional.

### 2.3.4 EL DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño es el rendimiento laboral del empleado en una organización. La labor del empleado debe ser evaluada por el director, por lo tanto, el debe tomar en cuenta diferentes variables que puedan incidir en su desarrollo. En este sentido, hay variables externas como lo son la familia, el aspecto financiero, salud, etc. y variables internas como son la comunicación, cohesión de grupo, ubicación del funcionario, etc. Tomando en cuenta estos aspectos que afectan el desempeño laboral de los empleados, dentro del centro escolar, el director debe evaluar la ejecución de la labor de sus subordinados para verificar los logros y deficiencias en el desempeño, de manera que, pueda retroalimentar y establecer políticas tendientes a mejorarlo, tales como: política de compensación, reubicación de cargos, capacitación,

integración de grupo, reconocimiento a la labor realizada, etc.

En la praxis, el desempeño docente puede ser favorecido en la medida en que el antagonismo entre los actores de la institución sea disminuido y el clima institucional sea favorable para los estudiantes, docentes y administrativos, pues esta labor tiene un carácter profesional, didáctico y actitudinal dentro de un contexto institucional y comunitario. Esto implica que, a diferencia de otras profesiones el desenvolvimiento docente resulta más complejo para valorar, puesto que no se limita a determinada función, sino que está vinculada a todas las actividades que se realizan en la escuela, incluyendo todos los entes que en ella intervienen.

Bajo estas perspectivas el desempeño docente tiene un amplio campo de acción, cuyas actividades pueden considerarse desde una óptica individual y colectiva, a través de una acción de proceso institucional, según los objetivos y metas propuestas, para ofrecer a los estudiantes las mejores opciones para su formación integral.

Valorar el desempeño docente no resulta fácil, por lo que es conveniente, tener información de la apreciación que

hacen los alumnos, la que hace el docente de su propio desempeño y la que realiza el director del plantel

El docente sobre su desempeño debe considerar algunos criterios como parámetros referenciales, entre los cuales se tiene:

- Puntualidad
- Asistencia
- Objetivos educativos a lograr
- Logros en sus alumnos
- Actividades y actitudes que facilitaron su trabajo
- Formas de evaluación que utilizó
- Recursos utilizados
- Sugerencias sobre ajustes que deben hacerse para mejorar
- Apoyos que facilitaron su labor.

La apreciación que tiene el docente de su desempeño puede ser diferente a la que tiene el director, por lo que, deben considerarse algunos aspectos para emitir juicios sobre tal labor, como son los siguientes:

1. ASPECTOS PROFESIONALES

- Preparación académica
- Actualización
- Habilidades
- Dominio de la materia
- Experiencia

2. ASPECTO DIDÁCTICO

- Formas de enseñanza
- Método de trabajo en el aula
- Formas de evaluar el aprendizaje

3. ASPECTO ADMINISTRATIVO

- Planificación de su trabajo
- Organización de sus actividades
- Dirección de su actividad
- Control del desarrollo didáctico
- Evaluación de las actividades de aprendizaje

4. ASPECTOS ACTITUDINALES

- Relación con sus compañeros
- Relación con los estudiantes
- Iniciativa

- Relación con sus superiores
- Disposición
- Cooperación
- Apoyo a la administración
- Participación en actividades extracurriculares
- Proyección a la comunidad

Un docente que se desenvuelva en base a estos criterios con eficiencia y efectividad puede considerarse un desempeño satisfactorio.

# TERCER CAPÍTULO

# MARCO METODOLÓGICO

## 3.1 ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El esquema metodológico utilizado en la investigación fue el Holístico - Inductivo, bajo la concepción de tipo cualitativa, que según Guillermo Briones, dice que: "La investigación cualitativa es holística. Esto quiere decir que, el objeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad".[1]

El estudioso Edgar Herrera, expresa que: "El proceso investigacional se puede considerar como un sistema integrado por componentes interactuantes entre sí, el que debe analizarse desde el punto de vista de la totalidad para una mejor comprensión de dichos elementos. Existe en la actualidad una concepción totalizadora de la investigación sistemática, denominada enfoque holístico".[2]

Al considerar a las cuatro escuelas secundarias nocturnas oficiales. Santiago, Chitré, Aguadulce y el Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas, como un organismo integral, las actividades de motivación que allí se desarrollan deben analizarse desde la percepción holística ya

---

1. BRIONES, Guillermo. La investigación social y educativa. p.64
2. HERRERA, Edgar. La investigación social. p.v.

que ésta incide en el desarrollo de objetivos y metas institucionales.

## 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es descriptiva - explicativa, pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de la motivación que expresan los docentes de cuatro escuelas secundarias nocturnas oficiales con relación al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

## 3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población que se consideró objeto de estudio para esta investigación estuvo constituida por los 137 docentes de los planteles objeto de estudio:

53...de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago;

40...del Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas,

26...de la Escuela Secundaria Nocturna de Chitré

18...de la Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce, además de

5...directivos de los planteles que cumplen tareas administrativas y técnico-docentes

## 3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para recoger la información se aplicaron dos instrumentos, una encuesta y una entrevista, los cuales estuvieron dirigidas a:

- Los docentes de los planteles involucrados en el estudio y
- al personal directivo de cada una de estas escuelas.

## 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INVESTIGADAS

La investigación estuvo basada en la aplicación de una encuesta constituida por cuarenta (40) preguntas esenciales e importantes para el estudio, las que fueron consideradas como las variables de la investigación, que según Tamayo y Tamayo(1) es un aspecto de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativa o cualitativa. Dentro de este grupo, aparecen cuatro aspectos similares, con el objeto de controlar la consistencia de las respuestas. De igual forma, los indicadores descritos, se anotaron en base a lo planteado por este mismo autor, el cual describe que, éstos deben medir los cambios producto de la variable. Por consiguiente, a continuación se detallan:

---

(1) TAMAYO Y TAMAYO, M. El Proceso de Investigación Científica. P.232

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 1 | Ejecución del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 2 | Responsabilidad del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 3 | Organización del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 4 | Aclaración de dudas | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 5 | Reconocimiento del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 6 | Referencias de su trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 7 | Disposición de tiempo para el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |
| No. | VARIABLE | INDICADORES |
| 8 | Atención a las sugerencias de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 9 | Relación entre compañeros de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 10 | Detalles del trabajo que realiza | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 11 | Premiación por el trabajo realizado | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 12 | Supervisión del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 13 | Detección de problemas en el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 14 | Posibilidades de capacitación | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 15 | Entrenamiento del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 16 | Claridad de los objetivos, planes y políticas de la escuela | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 17 | Organización del tiempo de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 18 | Atención a la cantidad y calidad de sugerencias | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 19 | Relación con la coordinación de la especialidad | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 20 | Claridad en las indicaciones de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 21 | Opinión del sueldo actual | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 22 | Oportunidad para desarrollar habilidades en el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 23 | Determinación del momento más adecuado para tomar una decisión | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 24 | Utilidad de la capacitación que recibe en el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 25 | Evaluación del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 26 | Conocimiento de los objetivos de su departamento | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 27 | Fechas de entrega del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |
| No | VARIABLE | INDICADORES |
| 28 | Aceptación de las sugerencias de trabajo que hace el personal | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 29 | Espíritu de cooperación entre compañeros | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 30 | Conocimiento de los planes de su departamento | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 31 | Oportunidad para aumentar el sueldo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 32 | Libertad para desarrollar el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 33 | Solución a los problemas de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 34 | Entrenamiento en el trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 35 | Comunicación del desarrollo del trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 36 | Cumplimiento de las actividades de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 37 | Dedicación al trabajo entre compañeros | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 38 | Solicitud de sugerencias por la dirección | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 39 | Dirección del equipo de trabajo | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

| No. | VARIABLE | INDICADORES |
|---|---|---|
| 40 | Conicimiento de la existencia del plan institucional | - Extremadamente satisfecho<br>- Muy satisfecho<br>- Satisfecho<br>- Poco satisfecho<br>- Insatisfecho |

## 3.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Tanto la encuesta aplicada a los profesores como la entrevista formulada a los directivos de las escuelas objeto de estudio fue validada a través de juicios de expertos, donde en reunión celebrada con los Coordinadores de Cátedras de los diferentes planteles se analizaron los instrumentos, se aclararon dudas sobre los propósitos que se persigue al promover motivación en la labor docente, la necesidad de brindar incentivos a los educadores, la importancia del liderazgo en el director de una escuela, uso de una comunicación eficaz, la capacitación como instrumento de cambio y el desempeño del educador.

## 3.7 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS Y METODOLOGÍA

La recolección de la información en los diferentes planteles objeto de estudio para esta investigación se hizo a través de un conjunto de preguntas, plasmadas en una encuesta aplicada a los docentes del plantel y una entrevista aplicada a la funcionarios que realizan las tareas administrativas y técnico-docentes en las escuelas, es decir, los directivos.

La encuesta aplicada a los profesores contaba con 40 itemes, con un rango de 1 a 5 posibilidades de respuestas y en su conjunto presentaban un aparte para cualquier observación

adicional, (Anexo No.1), mientras que, la entrevista aplicada al personal directivo, contaba con siete (7) preguntas. (Anexo No.2).

Para un mejor análisis, las preguntas que contiene la encuesta fueron agrupadas en cuatro grandes aspectos:

- Satisfacción en el empleo
- Salarios
- Autoridad
- Incentivos.

En el Aspecto No.1, que se refiere a la Satisfacción en el Empleo, se incluyó veinte reactivos, a saber Nos.3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 23, 24, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 37 y 38 Asimismo, en el Aspecto No.2, que trata sobre el salario, se incluyeron cuatro reactivos: el No.1, 11, 21 y 31

En cuanto al Aspecto No.3, relacionado con la autoridad, se incluyó ocho reactivos: el No.2, 9, 12, 19, 22, 29, 32 y 39 y finalmente, el Aspecto No.4, que se refiere a los incentivos, incluyó los ocho reactivos restantes: Nos.1, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 40.

La distribución de las preguntas en cada uno de estos grandes bloques tuvo como base, la relación que existe en cada uno de los reactivos, con la intención de verificar la consistencia de las respuestas de los educadores consultados

Al terminar la recolección de los datos se procedió a tabularlos, utilizando como modelo estadístico la agrupación de frecuencias. La información se analizó en términos porcentuales mediante el uso de cuadros, relacionando las variables seleccionadas, con sus indicadores los cuales significan lo siguiente:

I = Insatisfechos: corresponde en la escala representada en la escuesta al número 1.

PS = Poco satisfechos: corresponde en la escala representada en la escuesta al número 2.

S = Satisfechos: corresponde en la escala representada en la escuesta al número 3.

MS = Muy satisfechos: corresponde en la escala representada en la escuesta al número 4.

ES = Extremadamente satisfechos: corresponde en la escala representada en la escuesta al número 5.

Es conveniente señalar que, para los efectos de verificar el porcentaje de satisfacción o insatisfacción que presentan los docentes de las cuatro escuelas objeto de estudios, se agruparon los indicadores en dos grandes grupos:

| | |
|---|---|
| INSATISFECHOS<br><br>POCO SATISFECHOS | → INSATISFECHOS |

| | |
|---|---|
| SATISFECHOS<br><br>MUY SATISFECHOS<br><br>EXCELENTEMENTE SATISFECHOS | → SATISFECHOS |

# CUARTO CAPÍTULO

# MARCO OPERATIVO

## 4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Este capítulo presenta los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados a los docentes de los cuatros centros educativos nocturnos objeto de estudio.

Así, la encuesta aplicada a los docentes, revela que, la licenciatura es el nivel académico de mayor incidencia en el personal docente; unido a ello, la formación de educación media, es la de bachiller (29.5%, es decir 46 profesores), pues son pocos los que son maestros de enseñanza primaria (4 5%, es decir 7 profesores).

El 31.4% de los profesores (49) poseen licenciatura en su especialidad. El 25.0% (39) tienen el profesorado para educación media; mientras que, 5.7% (9) poseen post-grado y un 1 3% (2) tienen maestría en la especialidad, respectivamente

Cabe señalar que, los profesores con mayor nivel académico están en los departamentos de Comercio (3) y en Español (1).

En cuanto al personal directivo, se verificó que, de los cuatro directores, sólo uno, tiene estudios de postgrado, al momento de realizar la entrevista.

Tal como se indicó en el capítulo anterior, a continuación se presenta los resultados y análisis de cada una de las preguntas de la encuesta, atendiendo la agrupación de ellas en cuatro grandes aspectos:

- Satisfacción en el empleo
- Salarios
- Autoridad
- Incentivos

### 4.1.1 ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO

Considerando que es éste uno de los aspectos más importantes en lo que a motivación se refiere, se presenta a continuación mediante cuadros, los resultados de los items 3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 23, 24, 26, 27, 28, 33, 34 y 36, 37, 38, de la encuesta aplicada a los docentes de las cuatro escuelas secundarias nocturna, ya que ellos tratan específicamente este aspecto, en distintos momentos.

CUADRO No.1: REACTIVO No.3: ORGANIZACIÓN DE SU PROPIO TRABAJO

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 5 | 25 | 20 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 0 | 8 | 17 | 10 | 5 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 1 | 6 | 8 | 8 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 0 | 4 | 10 | 1 | 3 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 1 | 23 | 60 | 39 | 14 |
| TOTAL PORCENTUAL | 0.7 | 16.8 | 43.8 | 28.5 | 10.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 17.5 | | 82.5 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 1, brinda el total de respuestas dadas por los docentes consultados, por escuela implicada en este estudio, sobre la manera en que organizan su propio trabajo, reflejándose que la mayoría de ellos se encuentran satisfechos (82.5%), pues se les asignan los cursos, se les da su horario y son ellos lo que disponen del tiempo y medios para desarrollar sus tareas académicas. El Coordinador de Cátedra,

sólo se ciñe a la revisión de documentos en el lapso determinado

CUADRO No.2: REACTIVO No.4: AYUDA QUE SE LES BRINDA A LOS EDUCADORES CUANDO TIENEN DUDAS EN SU TRABAJO

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 22 | 26 | 2 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 11 | 20 | 6 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 6 | 13 | 4 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 10 | 4 | 2 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 21 | 65 | 40 | 8 | 3 |
| TOTAL PORCENTUAL | 15.3 | 47.5 | 29.2 | 5.8 | 2.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 62.8 | | 37.2 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

El Cuadro No 2, refleja las respuestas que brindaron los profesores de las cuatro escuelas objeto de estudio, la cual consulta sobre la manera en que se sienten los docentes cuando se les brinda ayuda en sus dudas en el trabajo Las consultas

revelan que el 62 8% denotan insatisfacción ,comprobando así, que la ayuda que reciben los profesores al solicitarlas, se las brinda el Coordinador de la Cátedra y no, la dirección como ellos reclaman El 37 2% de los profesores, se encuentran satisfechos, por la forma en que ellos detectan sus problemas en el plantel, con mayor grado, los docentes que se encuentran en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago (ESNOS)

CUADRO No.3: REACTIVO No.6: POR EL CONOCIMIENTO QUE TIENE EL DOCENTE DE LO QUE SU JEFE ESPERA DE ÉL.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 11 | 24 | 9 | 6 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 13 | 15 | 6 | 3 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 16 | 7 | 3 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 6 | 9 | 3 | 0 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 38 | 42 | 36 | 12 | 9 |
| TOTAL PORCENTUAL | 27.7 | 30.6 | 26.3 | 8.8 | 6.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 58.3 | | 41.7 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

El Reactivo No 6 consulta acerca del conocimiento que tienen los docentes de lo que sus directivos esperan de ellos. El resultado de la consulta revela que el 58.3% de los educadores manifiestan poca satisfacción e insatisfacción, al no existir esa comunicación que tanto se necesita en un centro educativo, mientras que, el 41 7% de los profesores manifestaron estar mayormente satisfechos

CUADRO No.4: REACTIVO No.7: CON RESPECTO AL TIEMPO QUE DISPONEN LOS DOCENTES PARA REALIZAR SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 18 | 20 | 12 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 1 | 15 | 15 | 8 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 1 | 4 | 9 | 11 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 6 | 9 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 6 | 43 | 53 | 32 | 3 |
| TOTAL PORCENTUAL | 4.4 | 31.4 | 38.7 | 23.3 | 2.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 35.8 | | 64.2 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

En las respuestas dadas por los educadores, sobre el reactivo No 7 se observa que un 64.2% del total manifiestan estar satisfechos por la forma en que la dirección de los planteles objeto de estudio les permite disponer del tiempo necesario para desarrollar su trabajo docente, sin embargo, el 35 8%, manifiesta insatisfacción a causa del horario que se les asignó, pues muchas veces les corresponde dar clases a las últimas horas y el estudiante, ya no se encuentra en las mejores condiciones de asimilación mental, ni siquiera con el uso de las ayudas didácticas

CUADRO No.5: REACTIVO No.8: POR LA FORMA EN QUE SE TOMAN EN CUENTA SUS SUGERENCIAS

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 14 | 27 | 8 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 13 | 16 | 7 | 3 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 12 | 7 | 5 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 6 | 7 | 3 | 2 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 33 | 44 | 42 | 15 | 3 |
| TOTAL PORCENTUAL | 24.1 | 32.1 | 30.7 | 10.9 | 2.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 56.2 | | 43.8 | | |

FUENTE. ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 5, presenta las respuestas del reactivo 8, revelando la manera en que las diferentes direcciones de los planteles objeto en estudio, toman en cuentas las sugerencias del profesor Los resultados indican que, el 56.2% se sienten insatisfechos, pero hay que aclarar que, la única escuela donde sus educadores se sienten satisfechos de forma particular es la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago, atendiendo el total de sus educadores pues los docentes de los otros planteles no lo manifiestan así

CUADRO No.6: REACTIVO No.13: POR LA FORMA EN QUE LOS PROFESORES DETECTAN SUS PROBLEMAS CUANDO SE ENCUENTRAN EN UNA SITUACIÓN DIFÍCIL EN EL PLANTEL.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 17 | 26 | 7 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 7 | 23 | 8 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 14 | 7 | 1 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 8 | 6 | 2 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 15 | 62 | 47 | 12 | 1 |
| TOTAL PORCENTUAL | 10.9 | 45.3 | 34.3 | 8.8 | 0.7 |
| **TOTAL PROCENTUAL GRUPAL** | **56.2** | | **43.8** | | |

FUENTE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

En el marco teórico de esta investigación, se definen algunas concepciones conceptuales sobre motivación, que son consideradas más comunes. Por ello, resultó necesario indagar acerca de la manera que se sienten los docentes cuando detectan un problema que lo involucran en la organización, pues de ella depende, en gran medida, la pertinencia de la praxis educativa con su funcionalidad. Para ello, el Reactivo No.13 consulta al respecto.

Las respuestas revelan que el el 56.2% denotan insatisfacción, notándose ello, con mayor énfasis en los educadores del IPTV, la ESNOCH y la ESNOA. Por otro lado, el 43.8% de los profesores, se encuentran satisfechos por la forma en que ellos detectan sus problemas en el plantel; con mayor grado, los docentes que se encuentran en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago (ESNOS).

CUADRO No.7: <u>REACTIVO No.14:</u> POR LAS POSIBILIDADES QUE SE LE BRINDAN A LOS DOCENTES PARA CAPACITARSE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 16 | 29 | 3 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 12 | 16 | 8 | 4 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 9 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | **41** | **44** | **42** | **8** | **2** |
| TOTAL PORCENTUAL | 29.9 | 32.1 | 30.7 | 5.8 | 1.5 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | **62.0** | | 38.0 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

Consecuente con las funciones principales que se reconocen como propias de la dirección educativa, se indagó a los encuestados acerca de las posibilidades que se le brindan para capacitarse El 62.0%, manifiesta que se les niega, mientras que, el 38.0% de los profesores respondieron que se les da la oportunidad Cabe señalar que, igual que, otros

reactivos, la mayoría de los profesores de la ESNOS expresaron su gran complacencia, al contar siempre con la aprobación por parte de la dirección para estas acciones, pues esta instancia está seguro que, ha medida que el docente se capacita, el proceso de enseñanza mejora.

CUADRO No.8: REACTIVO No.16: POR LA CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS, PLANES Y POLÍTICAS DE SU ESCUELA.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 10 | 31 | 8 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 20 | 8 | 1 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 17 | 59 | 44 | 12 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 12.4 | 43.1 | 32.1 | 8.8 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 55.5 | | 44.5 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No.8, representa los resultados del reactivo 16, el cual consulta sobre la claridad de los objetivos,

planes y políticas de la escuela que tienen los docentes. El 55.5% manifiestan estar insatisfechos por el hecho de que, para este tipo de actividad generalmente se reúne a los Coordinadores de Especialidades de Cátedra y son éstos lo que informan al resto de los docentes sobre el particular. El 44.5% revelan estar satisfechos

CUADRO No.9: REACTIVO No.17: OPORTUNIDAD PARA ORGANIZAR SU TIEMPO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 5 | 25 | 20 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 0 | 8 | 17 | 10 | 5 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 1 | 6 | 8 | 8 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 0 | 4 | 10 | 1 | 3 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 1 | 23 | 60 | 39 | 14 |
| TOTAL PORCENTUAL | 0.7 | 16.8 | 43.8 | 28.5 | 10.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 17.5 | | 82.5 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

Las consultas realizadas a los docentes involucrados en esta investigación con respecto a la manera en que ellos organizan su tiempo, revelan que, el 82.5% del total de los profesores se encuentran satisfechos, puesto que basados en el horario que se les asigna, ellos organizan el período para cada una de las actividades a desarrollar en pro de un buen proceso de enseñanza - aprendizaje.

CUADRO No.10: REACTIVO No 18: CONSIDERACIÓN A LA CANTIDAD Y CALIDAD DE SUGERENCIAS QUE HACE EL DOCENTE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 14 | 23 | 7 | 6 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 12 | 14 | 8 | 4 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 9 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 41 | 40 | 36 | 12 | 8 |
| TOTAL PORCENTUAL | 29.9 | 29.2 | 26.3 | 8.8 | 5.8 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 59.1 | | 40.9 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

En un proceso administrativo eficiente, debe considerarse las sugerencias que los subalternos hagan a sus jefes En este caso particular, las consultas a los profesores de las cuatro escuelas nocturnas investigadas revelaron que el 59.1% están insatisfechos, aduciendo que, son muchas y buenas las opiniones que ellos vierten a la dirección para una administración exitosa, sin embargo, son pocas las consideradas, pues generalmente se atiende aquellas emanadas por las Coordinaciones de Cátedras y las de los docentes allegados al jefe

CUADRO No.11: REACTIVO No.23: CUANDO LOS DIRECTIVOS DETERMINAN CUÁL ES EL MOMENTO MÁS ADECUADO PARA TOMAR UNA DECISIÓN

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 17 | 25 | 4 | 4 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 12 | 16 | 6 | 4 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 9 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 41 | 45 | 36 | 9 | 6 |
| TOTAL PORCENTUAL | 30.0 | 32.8 | 26.3 | 6.5 | 4.4 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 62.8 | | 37.2 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El cuadro No 11 registra las respuestas de los docentes con relación a la forma en que determinan cuál es el momento más adecuado para tomar una decisión en el plantel Los resultados reflejan insatisfacción por parte de los docentes (62.8%); mientras que el 37.2% expresaron que no es necesario que se considere los momentos, sino que, se necesita mayor participación integradora por parte de los directivos, donde el profesor tenga acceso a la toma de decisiones y que ésta no sea unidireccional, sino horizontal.

CUADRO No.12. REACTIVO No.24: DEL GRADO EN QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBEN LOS DOCENTES EN SU TRABAJO ES DE UTILIDAD

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 6 | 12 | 25 | 7 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 20 | 7 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 22 | 61 | 37 | 12 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 16.1 | 44.5 | 27.0 | 8.8 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 60.6 | | 39.4 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

La frecuencia con la que se recibe capacitación y perfeccionamiento, son indicadores de la importancia dada por los docentes a esta área Un 60.6 no les satisface, ni les interesa la capacitación, anotando en los renglones de observación que, ya les hace falta poco para jubilarse y otros consideran que son las mismas orientaciones las que se reciben siempre, por lo que, no lo estiman necesarias tomarlas El 39.4% de los profesores consideraron prioritario capacitarse, sin embargo, manifiestan que, temas como métodos y técnicas de enseñanza en educación de adultos, no se dan y son las que consideran básicas

CUADRO No.13: REACTIVO No.26. DEL CONOCIMIENTO QUE TIENE LOS PROFESORES DE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 10 | 25 | 15 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 1 | 11 | 12 | 13 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 7 | 7 | 8 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 1 | 3 | 8 | 3 | 3 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **4** | **31** | **52** | **39** | **11** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **2.9** | **22.6** | **3.8** | **28.5** | **8.0** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **25.5** | | **74.5** | | |

FUENTE. ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 13, representa las respuestas del reactivo No 26, el cual consulta sobre el conocimiento que tienen los docentes sobre los objetivos de su departamento en el plantel. El 74 5% respondió conocerlos, pues las Coordinaciones por Cátedra efectúa reuniones con ellos para organizar los eventos específicos de la especialidad y allí se indica cuál es el objetivo o por qué se va a desarrollar el evento. Además, al inicio del año escolar, se hace el plan anual de actividades del departamento en conjunto y allí se coordinan los objetivos.

CUADRO No.14: REACTIVO No.27: DEL CUMPLIMIENTO CON LAS FECHAS DE ENTREGA QUE LES FIJAN A LOS DOCENTES EN SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 8 | 23 | 17 | 5 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 0 | 5 | 16 | 14 | 5 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 1 | 2 | 9 | 12 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 0 | 3 | 11 | 1 | 3 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **1** | **18** | **59** | **44** | **15** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **0.7** | **13.2** | **43.1** | **32.1** | **10.9** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **13.9** | | **86.1** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

La consulta plasmada en el reactivo No 27 que trata sobre el cumplimiento con las fechas que les fijan en la entrega de documentos en su trabajo, la mayoría de los docentes expresaron sentirse satisfechos (86.1%), pues generalmente la administración del plantel asigna límite para tales efectos una semana después de los exámenes bimestrales

CUADRO No.15: REACTIVO No.28: POR LA FORMA EN QUE EL DIRECTOR TOMA EN CUENTA LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE PARA TOMAR DECISIONES.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 14 | 31 | 4 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 13 | 19 | 5 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 12 | 8 | 2 | 2 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 6 | 6 | 2 | 4 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 33 | 47 | 40 | 12 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 24.1 | 34.3 | 29.2 | 8.8 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 58.4 | | 41.6 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 15, ilustra los resultados de la pregunta No 28, la cual consulta acerca de la forma en que el director toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones Las respuestas revelan que el 58.4% se encuentran insatisfechos, mientras que el 41.6% lo están. En los renglones de observación, los profesores que manifiestan insatisfacción detallan que no se preocupan por brindar sugerencias a la administración del plantel por efectos de que no se les considera y por lo tanto no pierden tiempo en esos detalles, pues generalmente, se aceptan las opiniones de los Coordinadores de Cátedra y los docentes allegados a la dirección

CUADRO No.16: REACTIVO No.33: FORMA EN QUE LOS DOCENTES RESUELVEN LOS PROBLEMAS DE SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 23 | 20 | 7 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 6 | 24 | 7 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 13 | 6 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 3 | 7 | 5 | 2 | 1 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **15** | **67** | **38** | **13** | **4** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **11.0** | **48.9** | **27.7** | **9.5** | **2.9** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **59.9** | | **40.1** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

La tranquilidad mental del docente es considerada de vital importancia para que el proceso de orientación - aprendizaje se lleve a cabo con efectividad y eficiencia En atención a ello, el 59.9% de los profesores afirmaron su insatisfacción por la forma en que resuelve sus problemas en el centro educativo donde laboran. Por otro lado, específicamente, los educadores de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago sienten gran satisfacción por ello, pues es el que abarca el mayor grado de satisfacción y expresan que, siempre existen las puertas abiertas de la dirección para resolver las inconveniencias presentadas.

CUADRO No.17: REACTIVO No.34: DE LA FORMA EN QUE EL JEFE ENTRENA AL PERSONAL DOCENTE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 14 | 26 | 10 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 6 | 24 | 8 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 18 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **12** | **69** | **39** | **15** | **2** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **8.7** | **50.4** | **28.5** | **10.9** | **1.5** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **59.1** | | **40.9** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

Las respuestas al Cuadro No.17 revelan que el 59.1% expresan insatisfacción al no recibir entrenamiento acerca de su trabajo, pues se entrega horarios, formularios de planeamiento y no más. El 40 9% de los docentes manifiestan estar satisfechos, pues reciben entrenamiento en cuanto a las disposiciones administrativas legales que el Ministerio de Educación provee en el transcurso del año escolar, además de, algunos lineamientos sobre la metodología de enseñanza y evaluación en la educación del adulto que se brinda al momento de iniciar en el centro educativo.

CUADRO No.18: REACTIVO No.36: DE LA FORMA EN QUE SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 16 | 21 | 14 | 0 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 7 | 27 | 4 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 18 | 4 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 4 | 11 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **15** | **72** | **31** | **19** | **0** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **10.9** | **52.6** | **22.6** | **13.9** | **0.0** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **63.5** | | **36.5** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El total de respuestas representadas en este Cuadro, reflejan que el 63.5% de los profesores involucrados en el estudio, están insatisfechos por la manera en que se cumplen las actividades en estos planteles. Inclusive, para los efectos de los eventos sociales, manifiestan la inasistencia a ellos, como mecanismo de reproche, dada la preferencia hacia algunos compañeros.

CUADRO No.19: REACTIVO No.37: POR EL TIEMPO QUE DEDICAN LOS DOCENTES A SATISFACER NECESIDADES DE TRABAJO DE SUS COLEGAS SIN PERJUDICAR EL DE ELLOS.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 0 | 30 | 20 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 0 | 0 | 17 | 18 | 5 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 0 | 0 | 9 | 14 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 0 | 0 | 14 | 1 | 3 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 0 | 0 | 70 | 53 | 14 |
| TOTAL PORCENTUAL | 0.0 | 0.0 | 51.1 | 38.7 | 10.2 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 0.0 | | 100.0 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 19, demuestra los resultados de la consulta sobre el tiempo que dedican los profesores involucrados en el estudio a satisfacer necesidades de trabajo entre sus compañeros Se pudo observar que, todos los docentes se sienten satisfechos en algún grado, enfatizando que esta situación obedece a que, el compañerismo es de vital importancia para el desarrollo de las actividades se desarrollen sin dificultad Además de asegurar que, hoy puede tener dificultad cierto educador, pero mañana puede ser otro.

CUADRO No.20: REACTIVO No.38. CUANDO EL DIRECTOR PIDE A LOS DOCENTES QUE HAGAN SUGERENCIAS ACERCA DEL TRABAJO QUE REALIZAN SUS COMPAÑEROS.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 19 | 18 | 9 | 5 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 16 | 14 | 6 | 3 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 18 | 6 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 8 | 6 | 2 | 2 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **44** | **45** | **28** | **14** | **6** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **32.1** | **32.9** | **20.4** | **10.2** | **4.4** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **65.0** | | **35.0** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO

En las respuestas dadas por los educadores, se observa que, el 65% consideran que no se sienten satisfechos, con lo cual se pone de manifiesto la debilidad en este aspecto, lo cual conlleva acciones para mejorar el proceso de comunicación. En consecuencia, se marca la necesidad de enfatizar este tipo de función, especialmente cuando se trata de desechar viejos vicios y hábitos negativos en la labor de los directores En contraste, el 35% del total manifiestan estar satisfechos por la forma en que la dirección de los planteles objeto de estudio les piden que hagan sugerencias acerca del trabajo docente; y este porcentaje mayormente se evidencia en los resultados que los profesores de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago revelaron.

En los Anexos Nos.3, 4, 5 y 6 se puede observar la sustentación de estas aseveraciones.

### 4.1.2 ASPECTO SALARIAL

Toda aquella información que tuvo que ver con los salarios está ubicada en este aspecto. Así se trató los rangos salariales que se formularon para los efectos de esta encuesta; la satisfacción o no de los profesores con su salario; si cubren o no, sus necesidades básicas de alimentación, vivienda y vestido y, por último, la influencia

negativa o positiva que pueda ejercer la satisfacción en las labores con estos sueldos

Los ítemes a considerar en este aspecto son el 1, 11, 21 y 31, los que a continuación se plasmarán sus resultados, mediante los cuadros siguientes.

CUADRO No.21: REACTIVO No.1: POR EL TRABAJO EN GENERAL QUE REALIZA EL DOCENTE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 7 | 29 | 9 | 5 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 14 | 14 | 6 | 4 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 9 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 47 | 55 | 20 | 10 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 34.3 | 40.2 | 14.6 | 7.3 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 74.5 | | 25.5 | | |

**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.**

El cuadro No 20 registra las respuestas con relación a la manera en que se sienten los docentes objeto de estudio, por la realización de su trabajo en general Los resultados reflejan que los profesores en su mayoría no están satisfechos (74.5%), mientras que el 25.5% expresaron que sí lo están, lo que evidencia que, los directivos deben desarrollar más actividades de integración y comunicación con los docentes y explicar las restricciones que el tiene que atender como directivo a nivel de plantel y que emanan de un nivel superior y generalmente, disposiciones a nivel de presupuesto de Estado.

CUADRO No.22: REACTIVO No.11. POR LA FORMA EN QUE ES PREMIADO ECONÓMICAMENTE EL TRABAJO DEL DOCENTE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 9 | 35 | 3 | 4 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 14 | 20 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 9 | 7 | 1 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **49** | **69** | **9** | **7** | **3** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **35.8** | **50.3** | **6.6** | **5.1** | **2.2** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **86.1** | | **13.9** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO



UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

El 86.1% de los profesores, manifestaron que se debe dar mayor atención al incentivo salarial del docente, mientras que el 13.9% afirman que, hay que prestarle interés a esta situación, dado que este es el tipo de incentivo de mayor preferencia para cualquier empleado y es el que promueve motivación

CUADRO No.23: REACTIVO No.21: POR EL SUELDO ACTUAL DE LOS DOCENTES.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 21 | 32 | 0 | 0 | 0 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 8 | 32 | 0 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 18 | 7 | 1 | 0 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 16 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 63 | 73 | 1 | 0 | 0 |
| TOTAL PORCENTUAL | 46.0 | 53.3 | 0.7 | 0.0 | 0.0 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 99.3 | | 0.7 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

La retribución monetaria es la recompensa que recibe el trabajador por el desempeño de su labor. En todo trabajo hay un esfuerzo y lo que el esfuerzo produce debe remunerarse. Así surge el término sueldo y salario como un sinónimo de retribución, que comprende tanto el salario como el sueldo ordinario, mínimo, básico o cualquier otro emolumento monetario pagado por el empleador al trabajador.

Para ello, el Reactivo No 21 consulta acerca de la manera en que se siente el docente con relación a su sueldo actual, revelando las respuestas que el 99.3% de los profesores, no están satisfechos con el sueldo que perciben por la labor que realizan y resaltan que, siempre este ha sido un aspecto controversial y el de menos aceptación, para el Estado y para el personal docente

CUADRO No.24: REACTIVO No.31: POR LA OPORTUNIDAD QUE TIENEN LOS DOCENTES DE AUMENTAR SU SUELDO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 7 | 23 | 22 | 0 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 8 | 28 | 2 | 2 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 15 | 7 | 1 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 16 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 40 | 44 | 26 | 26 | 1 |
| TOTAL PORCENTUAL | 29.2 | 32.1 | 19.0 | 19.0 | 0.7 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 61.3 | | 38.7 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El cuadro No.24 registra las respuestas con relación a la oportunidad que tienen los docentes de aumentar su sueldo Los resultados reflejan que los profesores no tienen esa opción (61.3%); mientras que el 38.7% expresaron que sí la han tenido, lo que evidencia que, los directivos deben facilitar al docente la oportunidad de asistir a actividades de

superación académica, las cuales son los que permiten aumento de salario

Cabe resaltar que, los educadores de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago, se sienten muy satisfecho con esta oportunidad, pues los directivos del plantel son convencidos que, a medida que se supera el educador; asimismo, el proceso de enseñanza - aprendizaje se mejora, además que, una vez que, éste recibe otro grado académico se le aumenta su salario y por supuesto se siente motivado en su labor académica.

Los Anexos Nos. 7, 8, 9 y 10 representan gráficamente estas aseveraciones.

### 4.1.3 ASPECTO AUTORIDAD

Este aspecto incluye todas aquellas preguntas que se relacionan con las funciones que algunos profesores desarrollan y que involucren autoridad, es decir, aquellas actividades que respondan a lineamientos que la dirección necesite para su mejor desenvolvimiento.

Así, cobra importancia aquellos ítemes que se refieren al papel que juegan los Coordinadores de Departamento y los Responsables de las Comisiones de Trabajo, por la vinculación que tienen en relación a la motivación de sus compañeros, las cualidades que deben tener para ocupar ese cargo, la comunicación jefe - subalterno y viceversa, etc.

Se incluye también, algunos ítemes que se refieren a los medios de evaluación que utiliza la institución para verificar el desarrollo de la labor del educador. Si es ésta en realidad orientadora o qué tipo usa

Para estos efectos se agruparon los ítemes 2, 9, 12, 19, 22, 29, 32 y 39.

CUADRO No.25: REACTIVO No.2: POR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE TIENEN LOS DOCENTES EN SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 9 | 32 | 5 | 4 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 13 | 17 | 7 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 13 | 11 | 1 | 1 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 3 | 13 | 2 | 0 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 32 | 50 | 42 | 8 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 23.4 | 36.5 | 30.7 | 5.8 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 59.9 | | 40.1 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 25, refleja que la mayoría de los docentes se encuentran insatisfecho por el grado de responsabilidad que los directivos dan en los planteles objeto de estudio (59.9%) Así, sólo en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago se refleja un buen porcentaje de satisfacción en cuanto a la autoridad se refiere, pues se relata que, en relación a los Coordinadores de Asignatura, la administración

del plantel les da toda ingerencia para que actúe en lo que a sus obligaciones le compete En esta misma dirección, los docentes detallan que, los Coordinadores sólo controlan la entrega de documentos, más no se exige si se entregan o no, si son oportunos o no, dado que, a pesar de que éstos tienen algún tipo de autoridad delegada por parte de la administración, no se considera así, pues aún no supervisan la labor del educador compañero y de repente ésta no será aceptada.

En lo que respecta a las Coordinaciones de Comisiones de Trabajo se manifiesta bastante satisfacción, se trabaja armónicamente y con colaboración.

Por otro lado, la mayoría de los docentes del Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas expresan descontento en este aspecto, pues se asignan las funciones que implican algún grado de autoridad a los colegas con muchos años de servicio en el plantel, no considerando así, que los recién nombrados, pueden tener cualquier cantidad de docencia, -sólo que en otras escuelas-, y de repente quizás, tengan más calificación académica que los permanentes.

En lo que respecta a la supervisión que realiza la administración, se plantea que casi todos los días hace

recorrido por el plantel, pero conversa más con ciertos profesores y generalmente, son los mismos

Referente a las Comisiones de Trabajo, expresan que, si hay colaboración y participación por parte de la familia docente en cada una de las actividades que se desarrollan y que se hacen necesaria para que la comisión funcione eficientemente.

De manera general, hay más insatisfacción que, satisfacción en el colegio, en lo que se refiere al aspecto autoridad. Las tres cuarta parte de los docentes así lo manifiestan en sus respuestas del primer y segundo criterio de la encuesta.

Con respecto a la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré, se expresa que, en años anteriores, el Ministerio de Educación hizo algunos ajustes docentes en este plantel por falta de matrícula. Esta situación trajo descontentos, puesto que se laborara muy bien y con participación de todos, de manera eficiente, pues se constató que, al tener menos estudiantes, se puede atender las diferencias individuales sin dificultad Definitivamente, expresan los educadores que, el Ministerio se rigió por las disposiciones legales; sin embargo, olvidó, cuánta incomodidad traería el atender la gran

población estudiantil, los docentes que se quedaban, motivando insatisfacción hacia la administración del plantel, porque ésta no fue lo suficientemente convincente para que esta situación no prosperara

Por otro lado, los docentes que se asignan como Coordinadores de Asignatura, al igual que, el de Comisiones de Trabajo, siempre son los mismos. La administración del plantel no considera el grado de perfeccionamiento para estas designaciones, sino el tiempo en el plantel.

Los docentes en la Escuela Secundaria Nocturna Nocturna Oficial de Aguadulce afirman que, cada año, la escuela tiene menos docentes y los mismos son interinos, y que ello obedece a la gestión administrativa En atención a ello, aducen a que, generalmente los Coordinadores tanto de Asignatura, como de Comisiones de Trabajo, se asignan dependiendo del momento de ingreso del docente al plantel, y muchas veces se cae en el error de una asignación incorrecta por no esperar el total de la planta docente. En virtud de ello; entonces, hay rechazo por algunos profesores, al no aceptar que determinado compañero tenga que revisar los documentos de la actividad docente.

Por otro lado, la mayoría de los profesores trabajan en otro lugar en el día, lo que implica que, no puedan responder con gran esmero en las actividades extracurriculares nocturnistas, o porque también, traen algunas malas mañas de la otra jornada, repercutiendo en la relación administración docente En síntesis, las tres cuarta parte de los educadores manifiestan un poco de descontento y un mínimo de ellos, están satisfechos.

CUADRO No.26: REACTIVO No.9: POR LAS RELACIONES QUE TIENEN LOS DOCENTES CON SUS COMPAÑEROS.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 13 | 30 | 6 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 9 | 15 | 8 | 6 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 5 | 6 | 10 | 4 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 3 | 8 | 3 | 2 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **17** | **37** | **56** | **19** | **8** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **12.4** | **27.0** | **40.9** | **13.9** | **5.8** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **39.4** | | **60.6** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El cuadro No.26 registra las respuestas con relación a las relaciones que los profesores mantienen entre ellos en

cada uno de los planteles Los resultados reflejan que los docentes entre si son comunicativos e integradores (60 6%), mientras que el 39 4% expresaron que no es necesario mantener buenas relaciones, lo que evidencia que, se necesita mayor participación integradora por parte de los directivos.

Es conveniente resaltar que, la mayoría de los educadores de los cuatro planteles mantienen armonía en el desarrollo de las actividades, tanto académicas como extracurriculares

CUADRO No 27: REACTIVO No.12: POR EL GRADO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBEN LOS DOCENTES SOBRE LO QUE HACEN EN SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 11 | 23 | 14 | 4 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 9 | 21 | 7 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 8 | 12 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **20** | **57** | **35** | **19** | **6** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **14.6** | **41.6** | **25.5** | **13.9** | **4.4** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **56.2** | | **43.8** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

En cuanto a la supervisión del trabajo que hace la autoridad del plantel, es preciso resaltar que hay docentes que no la consideran necesaria (56.2%), en base a:

SI, porque .....
- Ayuda a detectar posibles fallas en el desenvolvimiento del trabajo
- Ayuda a superar dificultades
- Es necesario que haya una persona que conozca la labor que desarrollas
- Apoya y da reforzamiento
- Incrementa la superación.

NO, porque ....
- Existen planes y programas establecidos
- Es innecesaria. El educador no es esclavo
- Se hace en forma irregular.
- No es orientadora, es fiscalizadora.
- La profesión exige ser responsable de sus actos.

El resto de los docentes, que representan el 43.8%, la consideran necesaria

CUADRO No.28: REACTIVO No.19: POR LA RELACIÓN QUE TIENEN LOS DOCENTES CON LA COORDINACIÓN DE SU ESPECIALIDAD.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 11 | 26 | 12 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 19 | 7 | 2 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 17 | 59 | 38 | 17 | 6 |
| TOTAL PORCENTUAL | 12.4 | 43.1 | 27.7 | 12.4 | 4.4 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 55.5 | | 44.5 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

En las respuestas dadas por los educadores involucrados en la investigación (55.5%), se hace evidente que la función de los Coordinadores de Especialidad no es aceptada con entusiasmo, pues se expresa que, siempre son los mismos y por supuesto, los más allegado a la dirección, aunque hayan otros que posean suficientes créditos para ejercerlas. El 44.5%

revelan estar satisfecho, pero este gran porcentaje se da, porque los docentes de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial lo ha acrecentado En consecuencia, si se consideran los datos de este cuadro por separado en cada escuela, se marca la necesidad de corregir este tipo de designaciones, especialmente cuando se trata de desechar viejos vicios y hábitos negativos en la labor administrativa directiva

CUADRO No.29: REACTIVO No.22: POR LA OPORTUNIDAD QUE SE LES BRINDA A LOS DOCENTES PARA DESARROLLAR SUS HABILIDADES.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 1 | 30 | 18 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 13 | 19 | 3 | 3 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 17 | 2 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 20 | 50 | 37 | 24 | 6 |
| TOTAL PORCENTUAL | 14.6 | 36.5 | 27.0 | 17 5 | 4.4 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 51.1 | | 48.9 | | |

FUENTE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 29 expresa que, el 51.1% de los profesores respondieron que no se les da la oportunidad de desarrollar sus habilidades en los planteles y que quizás ello obedezca a la falta de equipo audiovisual, puesto que se invierte en otros aspectos y no se considera la adquisición de las ayudas al aprendizaje por los centros educativos como prioritarias para el proceso de enseñanza, pues cada educador debe contemplar estos medios según sus disponibilidades. Es preciso resaltar que, pese a que la mayoría de los docentes involucrados en el docente manifestaron insatisfacción en este aspecto, los de la Escuela Secundaria Nocturna no lo expresan así, pues su 96.2% respondió que ellos si tienen oportunidad en su trabajo de desarrollar sus habilidades y se les provee de todo material y equipo que implique un exitoso proceso de enseñanza - aprendizaje.

CUADRO No.30. REACTIVO No.29: POR EL ESPÍRITU DE COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 20 | 15 | 15 | 0 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 5 | 20 | 11 | 4 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 7 | 8 | 7 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 0 | 11 | 6 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 12 | 58 | 40 | 27 | 0 |
| TOTAL PORCENTUAL | 8.8 | 42.3 | 29.2 | 19.7 | 0.0 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 51.1 | | 48.9 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 30 registra que, el 51 1% de los docentes involucrados en el estudio se sienten insatisfechos con la actitud colaborativa, tanto en las actividades académicas como sociales, de sus compañeros, pese a que la diferencia, con el porcentaje restante no es relevante.

CUADRO No.31: REACTIVO No.32: POR LA LIBERTAD QUE TIENEN LOS DOCENTES PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 16 | 27 | 8 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 3 | 15 | 14 | 8 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 3 | 8 | 8 | 7 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 3 | 7 | 7 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 10 | 46 | 56 | 24 | 1 |
| TOTAL PORCENTUAL | 7.3 | 33.6 | 40.9 | 17.5 | 0.7 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 40.9 | | 59.1 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

En las respuestas dadas por los educadores, se observa que un 59.1% del total manifiestan estar satisfechos por la forma en que la dirección de los planteles objeto de estudio les permite desarrollar su trabajo docente; pese a que, las Coordinaciones de Especialidad tienen algún grado de autoridad y muchas veces transmiten indicaciones con las cuales no se está de acuerdo, pero se acatan.

CUADRO No.32: REACTIVO No.39: POR LA FORMA EN QUE LA DIRECCIÓN DIRIGE A SU EQUIPO DE TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 13 | 26 | 12 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 18 | 7 | 3 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 17 | 60 | 38 | 18 | 4 |
| TOTAL PORCENTUAL | 12.4 | 43.8 | 27.7 | 13.1 | 3.0 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 56.2 | | 43.8 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

La dirección administrativa es considerada de vital importancia para que el proceso de orientación - aprendizaje se lleve a cabo con efectividad y eficiencia. En atención a ello, el 56.2% de los profesores afirmaron su insatisfacción por la forma en que la dirección dirige su equipo de trabajo; excepto, los educadores de la Escuela Secundaria Nocturna

Oficial de Santiago que sienten gran satisfacción por ello, pues dentro del 43.8% es el que abarca el mayor grado

Las sustentaciones gráficas de estas aseveraciones se pueden observar en los Anexos Nos 11, 12, 13 y 14.

### 4.1.4 ASPECTO INCENTIVOS

Es un aspecto considerado como conflictivo, puesto que los entes seleccionados como objeto de estudio pertenecen al sector público y aquí se tiene poca oportunidad de relevar este elemento.

En el transcurso del trabajo de investigación se hizo mucho énfasis en los incentivos que pueden interferir para que un docente -objeto especial del estudio-, se sienta atraído por sus labores, por lo que se trató de descubrir cómo andan los programas de incentivos en los diferentes planteles nocturnos analizados: Escuelas Secundarias Nocturnas Oficiales de Santiago, Chitré y Aguadulce, como también el Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas.

Se pregunta en la encuesta, exactamente en los itemes 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 40 si la dirección del plantel

ofrece o no incentivos a su personal. Igualmente, a través de los renglones agregados en ésta, se insta al encuestado a enumerar los incentivos que recibe y cuestionaron sobre la importancia del incentivo económico y el interés manifiesto para que éste sea el principal incentivo que desean recibir por parte del Ministerio; sin embargo, no descartan otro aspecto motivador, como por ejemplo el nivel de seguridad en el empleo.

CUADRO No.33: REACTIVO No.5: POR EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBEN LOS DOCENTES SOBRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 14 | 24 | 12 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 21 | 7 | 1 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 18 | 3 | 1 | 0 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **17** | **66** | **36** | **15** | **3** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **12.4** | **48.2** | **26.3** | **10.9** | **2.2** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **60.6** | | **39.4** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El reconocimiento sobre el trabajo que desempeña un educador se considera una variable importante para juzgar la pertinencia del proceso de enseñanza - aprendizaje, es decir, si se da o no, incentivos hay que, verificar la efectividad con que se atienden los aprendizajes del alumno, en relación con los resultados que se obtienen Así, de acuerdo con las respuestas dadas al reactivo No 5, el 60.6% de los profesores no reciben incentivos durante el año, lo que, corrobora el por qué, del desánimo de los docentes al desarrollar sus tareas educativas y concretarse solamente, a lo que le corresponde hacer, mientras que, el 39.4% respondió que si reciben

CUADRO No.34: REACTIVO No.10: POR LA INFORMACIÓN QUE RECIBE EL DOCENTE RELACIONADA CON SU TRABAJO.

| ITEM / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 3 | 16 | 23 | 9 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 21 | 4 | 3 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **19** | **66** | **32** | **15** | **5** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **13.9** | **48.1** | **23.4** | **11.0** | **3.6** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **62.0** | | **38.0** | | |

FUENTE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No.34, confirma el hecho conocido de la atención preferencial que se le da a la comunicación entre directivo - educador sobre el desempeño docente, permitiendo advertir que, si no se le da al profesor la información requerida, entonces, la solución de problemas en el proceso de enseñanza - aprendizaje queda en segundo lugar y comparte el primer lugar el cumplimiento de las normas establecidas por el Ministerio de Educación al respecto. Por ello, el 62.0% de los profesores, manifestaron que no reciben información relacionada con el desarrollo de su trabajo; con excepción, los de la ESNOS; mientras que el 38.0% afirman que, no hay que prestarle interés a la comunicación.

CUADRO No.35: REACTIVO No.15: POR EL ENTRENAMIENTO QUE SE LE HA DADO A LOS DOCENTES ACERCA DE SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 2 | 16 | 24 | 10 | 1 |
| Instituto Profesional y Técnico Noct. de Veraguas | 6 | 23 | 8 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 16 | 3 | 2 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 1 | 12 | 2 | 3 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **11** | **67** | **37** | **17** | **5** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **8.0** | **48.9** | **27.0** | **12.4** | **3.7** |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 56.9 | | 43.1 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

La respuestas al Cuadro No.35 revelan que el 56.9% de los docentes no reciben entrenamiento en cuanto a las disposiciones administrativas legales que el Ministerio de Educación provee en el transcurso del año escolar; además de, algunos lineamientos sobre la metodología de enseñanza y evaluación en la educación del adulto que se brinda al momento de iniciar en el centro educativo. Por el contrario, el 43.1% expresan satisfacción al recibir entrenamiento acerca de su trabajo.

CUADRO No.36: REACTIVO No.20: DE LA CLARIDAD CON QUE SE LES INDICA A LOS DOCENTES LO QUE DEBEN HACER EN LA ESCUELA.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 1 | 15 | 29 | 5 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 10 | 18 | 7 | 3 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 4 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **17** | **62** | **41** | **11** | **6** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **12.4** | **45.3** | **29.9** | **8.0** | **4.4** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **57.7** | | **42.3** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

Al respecto, el 57.7% de los profesores identificados con la consulta relacionada con la claridad que se les indica lo que deben hacer, respondieron que no están de acuerdo con los planteamientos de sus compañeros, pues sugieren que, debe ser la dirección o sub-dirección las que tienen que dar las indicaciones del desarrollo de las actividades tanto académicas como sociales que se den en los planteles objeto de estudio manifestando que, generalmente esta orientación la reciben por parte de sus Coordinaciones de Cátedra, sin embargo, el 42.3% manifestaron estar satisfechos

CUADRO No.37: REACTIVO No.25: POR LA FORMA EN QUE SE EVALÚA EL TRABAJO DEL DOCENTE.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 5 | 11 | 26 | 8 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 6 | 19 | 10 | 3 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 3 | 16 | 4 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 7 | 3 | 7 | 1 | 0 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **21** | **49** | **47** | **14** | **6** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **15.3** | **35.8** | **34.3** | **10.2** | **4.4** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **51.1** | | **48.9** | | |

DE FUENTE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO ESTUDIO

El cuadro No.37 registra las respuestas con relación a la forma en que se evalúa el trabajo que desarrollan los docentes. Los resultados reflejan que los profesores en su mayoría están insatisfechos de como sus directivos ejecutan esta actividad (51.1%); mientras que el 48.9% expresaron que están satisfechos; sin embargo, es necesario que los directivos consideren objetivamente los aspectos que deben evaluarse en el trabajo, como lo son. la responsabilidad en la entrega de documentos, la participación en las tareas extracurriculares, la disposición en laSs actividades de ejecución,etc.

CUADRO No.38: REACTIVO No.30: DEL GRADO EN QUE LOS DOCENTES ESTÁN ENTERADOS DE LOS PLANES DE SU DEPARTAMENTO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 14 | 20 | 16 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 2 | 18 | 9 | 8 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 10 | 6 | 7 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 5 | 9 | 1 | 1 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **6** | **47** | **44** | **32** | **8** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **4.4** | **34.3** | **32.1** | **23.4** | **5.8** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **38.7** | | **61.3** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No.38, representa las respuestas del reactivo No.35, el cual consulta sobre el conocimiento que tienen los docentes sobre los planes de su departamento en el plantel. El 61.3% del total de los docentes respondieron conocerlos, pues las Coordinaciones por Cátedra efectúan reuniones periódicas con ellos para realizar los planes y dan participación para su elaboración.

CUADRO No.39: REACTIVO No.35: POR LA FORMA EN QUE SE LE DICE AL DOCENTE COMO DESARROLLA SU TRABAJO.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 5 | 12 | 27 | 7 | 2 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 5 | 18 | 13 | 2 | 2 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 3 | 16 | 4 | 2 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 9 | 6 | 1 | 0 |
| TOTAL SEGÚN INDICADORES | 15 | 55 | 50 | 12 | 5 |
| TOTAL PORCENTUAL | 11.0 | 40.1 | 36.5 | 8.8 | 3.6 |
| TOTAL PORCENTUAL GRUPAL | 51.1 | | 48.9 | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El resultado de la consulta revela que el 51.1% de los profesores que conformaron la población analizada se sienten insatisfechos por la forma como se les comunica la ejecución de sus actividades diarias; mientras que, el 48.9% no lo consideran así, pues el uso de los oficios y circulares como medios de comunicación, al igual que las reuniones y grupos de discusión por especialidad, son modelos de impacto referencial en la comunicación.

CUADRO No.40: REACTIVO No.40: GRADO EN QUE ESTÁN ENTERADOS LOS DOCENTES DEL PLAN INSTITUCIONAL.

| INDICADOR / PLANTEL | I | PS | S | MS | ES |
|---|---|---|---|---|---|
| Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago | 0 | 14 | 20 | 16 | 3 |
| Instituto Profesional y Técnico Nocturno de Veraguas | 2 | 18 | 9 | 8 | 3 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Chitré | 2 | 10 | 6 | 7 | 1 |
| Escuela Secundaria Nocturna de Aguadulce | 2 | 5 | 9 | 1 | 1 |
| **TOTAL SEGÚN INDICADORES** | **6** | **47** | **44** | **32** | **8** |
| **TOTAL PORCENTUAL** | **4.4** | **34.3** | **32.1** | **23.4** | **5.8** |
| **TOTAL PORCENTUAL GRUPAL** | **38.7** | | **61.3** | | |

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS PLANTELES OBJETO DE ESTUDIO.

El Cuadro No 40, representa los resultados del reactivo No.40, el cual consulta sobre el grado en que los educadores de los diversos planteles del estudio están enterados del plan institucional En su gran mayoría manifiestan estar satisfecho por ello (61.3%), pero hacen la aclaración que, los directivos del plantel se apoyan muchísimo en las Coordinaciones de Cátedra, lo que hace que, muchas veces cuando se presenten interrogantes al respecto, no se puedan satisfacer las inquietudes; sin embargo, por contener este plan, las actividades rutinarias para el desarrollo eficaz del año escolar en los planteles, como: designaciones de comisiones de trabajo, coordinaciones de departamentos, celebración de fechas académicas importantes, etc., se aceptan.

Ver Anexos Nos.15, 16, 17 y 18 para sustentar gráficamente las aseveraciones.

## 4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Además de las encuestas, se obtuvo también información a través de la entrevista aplicada a los directivos de cada uno de los planteles en estudio, arrojando los siguientes resultados:

### 4.2.1 ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE SANTIAGO:

Se interrogó al personal directivo, en este caso particular, a la responsable de la Sub-Dirección del plantel, sobre las variables que influyen en el desempeño laboral del docente en esta escuela liderazgo, comunicación, motivación, incentivos; respondiendo que, el tipo de liderazgo que se utiliza en el colegio es el democrático, pues se le da participación tanto a los docentes como a la Junta Educativa Escolar en la planificación, organización y ejecución de las actividades, de manera que, la comunicación sea bidireccional, haciendo uso siempre de buenos canales como el diálogo, reuniones, circulares, memorandos, tablero de información, etc.

En cuanto a la capacitación del docente, informó que ésta se da según las necesidades y priorizándolas, pero no existe un programa permanente, a causa de la carencia de presupuesto, a pesar de que hay funciones delegadas sobre el particular a una Comisión.

En cuanto a los incentivos manifestó que, son limitados, puesto que no se le ofrece al docente lo que se merece, sin embargo, se le brinda lo que está al alcance inmediato de la administración, por ejemplo.

- Felicitaciones por el desempeño de la labor, a través de notas
- Reconocimiento anual por puntualidad
- Perfeccionamiento docente
- Certificado por años de servicios.

Finalmente indicó que, el desempeño del docente de la E.S.N.O.S. es aceptable, puesto que las metas y objetivos propuestos se logran en un alto porcentaje, con la ayuda de la infraestructura compartida que se tiene con el Instituto Urracá.

### 4.2.2 INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO NOCTURNO DE VERAGUAS

El personal directivo en este plantel indicó que, los educadores participan en las acciones educativas y la efectividad de ésta siempre se dará en función de la actitud y disposición de ellos

En cuanto a la comunicación, comenta que es adecuada. Además, dice que, la capacitación al educador de este Instituto se da, pero en forma general, no por especialidad,

ni en forma sistemática. Referente a los incentivos brindados al docente, manifiesta que, se le hace a las personas que lo merecen, ya sea en forma verbal o escrita.

### 4.2.3 ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE CHITRÉ

Se entrevistó al director del plantel, quien manifiesta que, en su colegio los docentes participan en las actividades, aunque demuestran cierta resistencia a los cambios que demanda la modernización de la educación de jóvenes y adultos.

Expresó también que, la comunicación es buena y fluida Con respecto a la capacitación detalla que, confronta dificultades, puesto que en el área no hay personal especializado para capacitar a los docentes según las nuevas necesidades, producto de los cambios

En cuanto al aspecto incentivos nos informó que, no existe un programa, pero se aplica una serie de acciones que van en vías de estímulo al docente como lo es el reconocimiento de la labor realizada, la cual se hace en forma personal o por medio de memorando o tarjeta.

Finalmente agrega que, la institución ha tenido logros significativos, por lo que sus objetivos se han desarrollado en un alto porcentaje, gracias al apoyo en cuanto a infraestructuras se refiere, que le brinda el Colegio José Daniel Crespo

### 4.2.4 ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE AGUADULCE

El director del plantel manifiesta que, los docentes se incorporan al trabajo diario en una forma adecuada y que al integrarse a sus comisiones existe una comunicación buena.

Por otro lado, informa que, la capacitación para los docentes a nivel de escuela no se ha implementado por falta de recursos y por esa razón no se cuenta con un plan de capacitación e incentivos, aunque siempre se ofrece lo que está al alcance de la administración, como lo son las felicitaciones por las buenas actuaciones dentro y fuera del colegio

Finalmente, en cuanto a los objetivos del plantel, manifiesta que, se logran en su mayoría, con la ayuda de la infraestructura compartida con el Colegio Rodolfo Chiari.

Los Anexos Nos.19, 20, 21 y 22 recogen la representación gráfica de cada uno de los aspectos analizados, según los puntos de vista de los docentes en cada plantel.

# CONCLUSIONES

Después del análisis de la información recabada a través de las encuestas y las entrevistas aplicadas a los docentes y directivos de cuatro escuelas secundarias nocturnas se llega a las siguientes conclusiones·

1 No existen suficientes programas de incentivos en las escuelas objeto de estudio que estimulen el desempeño laboral de los docentes; observándose que, sólo en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago se consideran, pero en un bajo porcentaje y sólo haciendo uso de los medios escritos, como son las notas de reconocimiento y otras.

2. El docente no posee las condiciones labores que favorezcan su desempeño académico eficientemente, obedeciendo este inconveniente en primer lugar, a que las escuelas nocturnas funcionan en infraestructuras compartidas con los colegios diurnos, pero sólo las aulas de clases, más no los laboratorios, que son los que permiten relacionar la teoría con la práctica en el Bachiller en Comercio o verificar experimentos como lo son los casos del Bachillerato en Ciencias

3 Las consultas en cuanto a la capacitación y perfeccionamiento del docente como estímulo para su mejoramiento laboral revelan un alto porcentaje de insatisfacción, por el hecho de que, pese a que son escasos estos eventos, cuando se dan, son de temas generalizados en educación y no en la especialidad de este tipo de orientación, como lo es la del adulto.

Algunos educadores de la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago, manifiestan que, a ellos se les brinda la oportunidad de asistir a seminarios, postgrados, maestrías, etc., pero son cubiertos económicamente por el profesor, sin embargo, cuentan con facilidades en su horario de clases, pues dado el momento, se hacen los ajustes respectivos, de manera que se pueda asistir al evento.

4 Las respuestas reveladas en las consultas hechas en los centros educativos en estudio indican que, en éstos se practican un liderazgo autocrático, donde las direcciones dan instrucciones a los coordinadores de cátedra por especialidad y éstos a su vez, al resto de los docentes.

Por otro lado, el resumen de los datos en cuanto a liderazgo se refiere, tanto a nivel directivo como de apoyo, no reflejan un clima agradable total entre los docentes, lo que indica que, se carece de espíritu de equipo.

5 Existe un canal de comunicación entre la dirección de los planteles y los docentes; como lo es el envío de informaciones a través de las coordinaciones y haciendo uso de las circulares o notas; sin embargo, este medio no es del agrado total de los educadores, pues manifiestan la escasa interrelación directa.

6. Los incentivos de tipo económico y social son los más importantes para los educadores y se necesitan para aumentar la efectividad en el desempeño laboral.

7. Referente al aspecto satisfacción en el empleo, predomina la insatisfacción en la mayoría de los planteles objeto de estudio, evidenciándose que esta situación tiene mayor incidencia en la Escuela Secundaria Nocturna de Chitré. Por otro lado, se observa que el mayor grado de satisfacción en el empleo se manifiesta en la Escuela Secundaria Nocturna de Santiago.

8. En cuanto al aspecto salarial, éste denota un alto porcentaje de insatisfacción, evidenciándose más en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce. Se asume que estos resultados obedecen a que la condición de nombramiento de la mayoría de los docentes es interino.

9 Los porcentajes del aspecto incentivos denotan una diferencia significativa de insatisfacción, evidenciándose más en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Chitré; sin embargo, el porcentaje más elevado de satisfacción, se observa en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago.

10. El aspecto autoridad, refleja insatisfacción en la mayoría de los planteles objeto de estudio, acentúandose en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Aguadulce Se puede señalar que, el mayor porcentaje de satisfacción en este aspecto, se logra en la Escuela Secundaria Nocturna Oficial de Santiago.

11. De los cuatro aspectos estudiados, tres· satisfacción en el empleo, autoridad e incentivos, revelaron un alto porcentaje de insatisfacción, por lo que, se considera necesario implementar un programa de incentivos para estimular el desempeño docente.

# RECOMENDACIONES

Como consecuencia de las conclusiones antes señaladas y considerando los objetivos propuestos en la investigación, se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Toda institución educativa debe establecer un departamento de administración (Sub-Dirección Administrativa) que cuente con objetivos, funciones, políticas y programas de personal bien definidos para lograr que los docentes en este caso particular, contribuyan al mejoramiento de la eficacia del plantel y por consiguiente, del acto docente.

2. Efectuar un estudio bien minucioso y detallado por especialidad académica en cada uno de los planteles objeto de estudio, que contemple qué aspectos de la motivación están descuidados para implementar un programa de incentivos tendientes a mejorar dicha insatisfacción y para ello, utilizar los valiosos aportes que brinda la administración general dirigidos a la atención del reconocimiento de los problemas de recursos humanos desde el punto de vista del personal y la cual subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave del éxito administrativo.

3. Promover incentivos como: el reconocimiento a la labor realizada, elogios, simpatías, sentido de autorrealización, en cada uno de los planteles estudiados.

4. Efectuar un estudio por especialidad académica que determine qué áreas de su trabajo se encuentran con dificultad e implementar programas de capacitación y perfeccionamiento que den como resultado el reforzamiento de las inconveniencias, para así lograr la productividad deseada en el plantel.

5 Introducir un sistema de sugerencias en el plantel, de manera que, se permita a los docentes aportar sus ideas u opiniones. Estas sugerencias pueden recibirse a través de buzones y logrará que el educador se sienta como parte importante del plantel obteniendo la productividad esperada al sentirse que su idea fue considerada.

6. Los directivos de los planteles educativos deben tener conocimientos sobre la administración de personal, de tal forma que, pueda evaluar sin dificultad el comportamiento humano de los docentes y qué mecanismos debe utilizar para lograr a corto tiempo que el educador lleve a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje efectivamente

7. Los directivos de estas escuelas nocturnas les conviene utilizar el estilo de liderazgo democrático y situacional, pues este permite actuar de acuerdo a la diversidad de situaciones procurando la participación efectiva de los miembros de grupos para lograr los objetivos y metas de las actividades programadas

8. Implementar un sistema de comunicación interactiva entre los directivos y docentes de cada uno de estos planteles que permita la búsqueda de metas a lograr, por eso es necesario que, los miembros tengan frecuentes reuniones y conversaciones que identifiquen puntos en común y también las áreas controversiales.

# PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVO PARA ESTIMULAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES EN LAS PROVINCIAS DE COCLÉ, HERRERA Y VERAGUAS

**DENOMINACIÓN:**

Fortalecimiento de las condiciones laborales del docente de Centro Educativos Nocturnos.

**OBJETIVO GENERAL:**

- Fortalecer las relaciones interpersonales.
- Propiciar las condiciones laborales que le permitan al docente desenvolverse con eficiencia en las instituciones educativas.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Ofrecer atención médica al personal docente.
- Mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo.
- Evaluar la asistencia y puntualidad de los docentes.
- Reconocer la labor realizada de los docentes.
- Mejorar las condiciones físicas de las aulas escolares.
- Mejorar las relaciones entre el personal docente y administrativo.

**JUSTIFICACIÓN:**

En el centro escolar, el docente realiza diversas actividades que son inherentes a la acción educativa. A medida que estos sean logrados sin dificultad y con la eficiencia requerida, amerita reconocer al docente, para que sienta motivado a continuar con sus buenas acciones.

Para que las actividades curriculares en la escuela sean desarrolladas por los docentes con resultados excelentes, también se necesita de herramientas en el aula que conlleven a un ambiente físico con facilidades y comodidad. De allí que, es conveniente dota con equipos apropiados que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje, el espacio donde se imparte conocimientos.

Un alto porcentaje de los docentes que trabajan en los centros educativos nocturnos son nombrados hasta finalizar el año escolar y una minoría es permanente y se siente con más derechos por su antigüedad en la institución lo que genera diferencias y fricciones, las cuales deben superarse para evitar consecuencias negativas en su desempeño laboral. Las relaciones interpersonales deben ser suficientemente armónicas para mantener un clima

institucional adecuado que garantice el trabajo mancomunado en el centro escolar.

Este proyecto beneficiará directamente a 137 docenas de los cuatro centro secundarios nocturnos objeto de estudio e indirectamente a 3,000 estudiantes y administrativos.

**RESPONSABILIDAD DEL PROYECTO:**

En primera instancia, el Ministerio de Educación, es considerado como el responsable directo, porque propicia las condiciones para el desarrollo del proyecto a nivel institucional.

Para la ejecución del proyecto, recae la responsabilidad en el director del plantel, la junta educativa escolar y coordinadores de departamentos.

**ESTRATEGIAS:**

Integración de comisión que forme el fortalecimiento de las condiciones del docente de las instalaciones educativas nocturnas.

**ACTIVIDADES:**

- Elaborar un plan anual de actividades tendientes a mejorar las relaciones humanas.

- Hacer un cronograma para la realización de las actividades.

- Realizar las actividades según las necesidades existentes en la institución.

- Llevar un control de las participaciones de los docentes en las actividades desarrolladas en el plantel.

- Establecer parámetros para ofrecer el reconocimiento.

- Extender el reconocimiento a través de memorando, notas, certificados por las labores extraordinarias realizadas.

- Especificar el tipo de reconocimiento que se le ofrecerá al docente que tenga asistencia y puntualidad excelente.

- Hacer el reconocimiento al docente bimestralmente.

- Organizar comisión que atienda las condiciones del ambiente físico de la institución.

- Establecer un cronograma de acciones que impiden las jornadas de trabajo.

- Elaborar un plan de acción que conlleve actividades de atención de la salud del docente.

- Elaborar un plan de actividades que enfatice las convivencias culturales y deportivas entre escuelas.

- Dar seguimiento a las acciones planificadas.

**DURACIÓN:**

Durante todo el año.

**MATERIALES:**

- Papel
- Tarjetas
- Certificados
- Memorandum, notas
- Máquinas
- Espacio físico adecuado
- Pinturas
- Abanicos
- Luminaria
- Murales
- Equipo y mobiliario de salud
- Instrumentos deportivos

**RECURSOS HUMANOS:**

- Director
- Coordinadores de departamentos
- Docentes
- Junta Educativa Escolar
- Personal especializados
- Médicos
- Enfermeras
- Administrativos

**FUENTES FINANCIERAS:**

- Ministerio de Educación
- Ley 13
- Auto-gestión
- Organismo No Gubernamentales
- Apoyo de autoridades
  - Legisladores
  - Representante
  - Alcalde
- Clubes cívicos
- Empresa privada

**COSTOS:**

Este proyecto tiene un costo de B/.21,500.00

**DENOMINACIÓN:**

Capacitación y actualización de docentes y coordinadores de departamentos.

**OBJETIVO GENERAL:**

- Elevar la eficiencia académica de los docentes y coordinadores de departamentos de las escuelas secundarias nocturnas.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Promover jornadas de capacitación y actualización del docente, con especial énfasis en metodología andragógica.

- Programar jornadas de capacitación al docente por especialidad.

- Capacitar a los coordinadores en el manejo administrativo para la orientación y conducción del grupo de profesores a su cargo.

- Capacitar al docente en hábitos y técnicas de estudio.

**JUSTIFICACIÓN:**

Dentro de los esfuerzos es que deben realizarse para fortalecer el proceso académico en estos planteles nocturnos, hay que considerar algunos aspectos de desarrollo integral de la personalidad del participante, que son las que van a permitir el aprovechamiento directamente ligadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como organización, hábitos y técnicas de estudio. Los estudiantes de las escuelas nocturnas, son en su mayoría adultos, de condiciones socio-económicas limitadas, trabajadores asalariados en un alto porcentaje, por lo que, requieren de una gran motivación, organización, hábitos y capacidades académicas, que generalmente no han logrado desarrollar producto de sus propias limitaciones socio-culturales. Hay incluso un porcentaje de estudiantes con dificultades afectivas importantes. Se requiere entonces, de un cuerpo de docentes preparado en principios y técnicas

didácticas andragógicas lo que les permitiría desarrollar una praxis educativa de mayor efectividad, según las condiciones de nuestros destinatarios.

Un departamento debe funcionar como un equipo, donde el desarrollo de las actividades se den con la debida coherencia, tanto en las gestiones de la misma especialidad, como con la administración del plantel. Para que ello se dé, el coordinador debe estar preparado para mantener un liderazgo a nivel de grupo.

**RESPONSABLES DEL PROYECTO:**

En primera instancia el Ministerio de Educación, porque propicia las condiciones para el desarrollo del proyecto a nivel institucional.

Para la ejecución del proyecto recae la responsabilidad en el director del plantel, la junta educativa escolar y coordinadores de departamentos.

**ESTRATEGIAS:**

Conformar una comisión de perfeccionamiento docente que planifique y organice la capacitación para los docentes y coordinadores.

**ACTIVIDADES:**

- Elaborar un programa para capacitar a los docentes y coordinadores de departamento.

- Establecer un cronograma de acciones durante el año escolar.

- Determinar los temas según orden de prioridad.

- Seleccionar profesionales idóneas para que dicten capacitación a los docentes y coordinadores.

- Realizar jornadas de capacitación.

**DURACIÓN:**

Durante el año escolar.

**MATERIALES:**

- Papelógrafo
- Hojas
- Equipo audiovisual
- Transparencia
- Tablero
- Computadoras
- Impresoras
- Diapositiva
- Reproductor de multimedia

**RECURSOS HUMANOS:**

- Director
- Coordinadores de departamento
- Junta educativa escolar
- Personal especificado
- Administrativos
- Supervisores

**FUENTES FINANCIERAS:**

- Ministerio de Educación
- Ley 13
- Auto gestión
- Organismo no gubernamentales
- Apoyo de autoridades
  - Legisladores
  - Representante
  - Alcalde
- Clubes cívicos
- Empresa privada

**COSTO:**

Este proyecto tiene un costo de B/. 2,000.00.

# BIBLIOGRAFÍA

# A N E X O S

ANEXO No.1: ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE POSEEN LOS DOCENTES EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS EN LAS PROVINCIAS DE COCLÉ, HERRERA Y VERAGUAS.

OBSERVACIONES: El propósito de este cuestionario es darle a usted la oportunidad de expresar sus sentimientos y manera de pensar acerca de diferentes aspectos de su trabajo, como lo son: salario, satisfacción, autoridad, incentivos, etc.

Lo que se desea conocer es lo que le gusta y lo que no le gusta acerca de su trabajo actual. Las respuestas que usted dé a cada una de las preguntas de esta encuesta serán tratadas en forma estrictamente confidencial, por lo tanto, no anote su nombre en ella. Las respuestas serán analizadas grupalmente.

Por lo anterior, le agradecemos su cooperación en este estudio al contestar con absoluta sinceridad y franqueza lo que en realidad siente acerca de su trabajo.

PRIMERA PARTE: La razón de esta sección es conocer mejor el trabajo que usted desarrolla, su nivel de estudios y sus responsabilidades, de tal manera que, se puedan comparar los resultados:

1. Nivel de estudios que ha alcanzado:

- Licenciatura
- Profesorado
- Postgrado
- Maestría
- Doctorado

2. Nivel de responsabilidad en el trabajo:

- Docencia
- Coordinador

3. A continuación encontrará usted cuarenta frases acerca de algunos aspectos de su trabajo Lea cada una de ellas y decida qué tan satisfecho (a) se encuentra con ese aspecto de su trabajo y califíquelo de acuerdo con la siguiente tabla:

MARQUE EL NÚMERO 1: Si usted no está satisfecho (a). Si ese aspecto es más pobre de lo que a usted le gustaría que fuera.

MARQUE EL NÚMERO 2: Si usted está un poco satisfecho (a). Si ese aspecto es un poco menos de lo que a usted le gustaría que fuera.

MARQUE EL NÚMERO 3: Si usted está satisfecho (a). Si ese aspecto es como a usted le gustaría que fuera.

MARQUE EL NÚMERO 4: Si usted está muy satisfecho (a). Si ese aspecto es aún mejor de lo que usted esperaba que fuera

MARQUE EL NÚMERO 5: Si usted está extremadamente satisfecho (a). Si ese aspecto es mucho mejor de lo que usted esperaría que fuera.

ASÍ ES COMO ME SIENTO, ACERCA DE MI TRABAJO ACTUAL:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | De mi trabajo en general..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Del grado de responsabilidad que tengo en mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | De la manera en que organizo mi propio trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | De la ayuda que se me brinda cuando tengo dudas en mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Del reconocimiento que recibo sobre el trabajo que desempeño..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Del conocimiento que tengo de lo que mi jefe espera de mí..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Del tiempo que dispongo para realizar mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | De la manera como se toman en cuenta mis sugerencias..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | De las relaciones que tengo con mis compañeros..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | De la información que recibo relacionada con mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | De la forma en que es premiado mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Del grado de supervisión que recibo sobre lo que hago en mi trabajo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. De la manera en que detecto los problemas cuando me encuentro en una situación difícil..... 1 2 3 4 5

14. De las posibilidades que se me brindan para capacitarme..... 1 2 3 4 5

15. Del entrenamiento que se me ha dado acerca de mi trabajo..... 1 2 3 4 5

16. De la claridad de los objetivos, planes y políticas de mi escuela..... 1 2 3 4 5

17. De la manera en que organizo mi tiempo.. 1 2 3 4 5

18. De la cantidad y calidad de las sugerencias que hago..... 1 2 3 4 5

19. De las relaciones que tengo con la coordinación de mi especialidad..... 1 2 3 4 5

20. De la claridad con que se me indica lo que debo hacer..... 1 2 3 4 5

21. De mi sueldo actual..... 1 2 3 4 5

22 De la oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de desarrollar mis habilidades 1 2 3 4 5

23. De la forma en que determino cuál es el momento más adecuado para tomar una decisión ..... 1 2 3 4 5

24. Del grado en que la capacitación que recibo en mi trabajo me es de utilidad.. 1 2 3 4 5

25. De la forma en que se evalúa mi trabajo. 1 2 3 4 5

26 Del conocimiento que tengo de los objetivos de mi departamento..... 1 2 3 4 5

27. De mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fijan en mi trabajo..... 1 2 3 4 5

28 De la forma en que el director toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones..... 1 2 3 4 5

29. Del espíritu de cooperación, de mis compañeros..... 1 2 3 4 5

30. Del grado en que estoy enterado de los planes de mi departamento..... 1 2 3 4 5

31. De la oportunidad que tengo de aumentar mi sueldo..... 1 2 3 4 5

32. De la libertad que tengo para desarrollar mi trabajo..... 1 2 3 4 5

33. De la forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo..... 1 2 3 4 5

34. De la forma e n que mi jefe entrena a su personal..... 1 2 3 4 5

35. De la forma en que se me dice cómo desarrollo mi trabajo..... 1 2 3 4 5

36. De la manera en que se cumplen las actividades de la escuela..... 1 2 3 4 5

37. Del tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de mis colegas sin perjudicar el mío..... 1 2 3 4 5

38. De la forma en que el director me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo..... 1 2 3 4 5

39 De la forma en que el director dirige a su equipo de trabajo..... 1 2 3 4 5

40 Del grado en que estoy enterado (a) del plan institucional..... 1 2 3 4 5

ANEXO No.2: ENTREVISTA PARA CONOCER LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS QUE DESARROLLAN LOS DIRECTIVOS DE CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS EN LAS PROVINCIAS DE COCLÉ, HERRERA Y VERAGUAS.

PROPÓSITO: Evaluar el desarrollo de los aspectos relacionados con el liderazgo, comunicación, capacitación e incentivos, con la intención de tener un marco de referencia de la realidad institucional

1. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que aplica en el centro educativo que dirige?

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen en la institución?

3. ¿Existen programas de capacitación para los docentes en la escuela que usted dirige?

4. ¿Participan los docentes en la planificación y organización de actividades de la escuela?

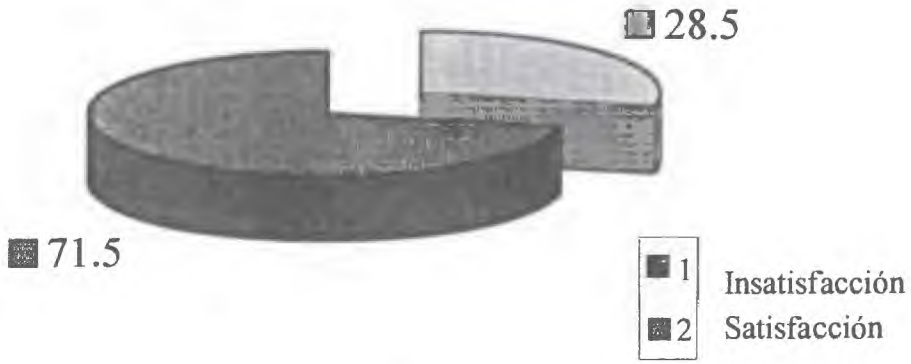
5. ¿Existe en la institución un plan de incentivos para estimular el desempeño de los docentes?

6. ¿Se logran los objetivos y metas propuestos en la institución?

ANEXO No.3

GRÁFICA No.1

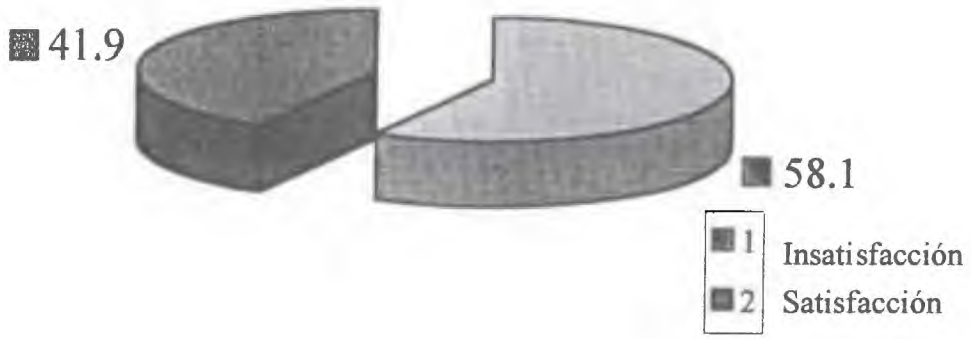
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE SANTIAGO



ANEXO No.4

GRÁFICA No.2

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO EN EL INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO DE VERAGUAS



ANEXO No.5

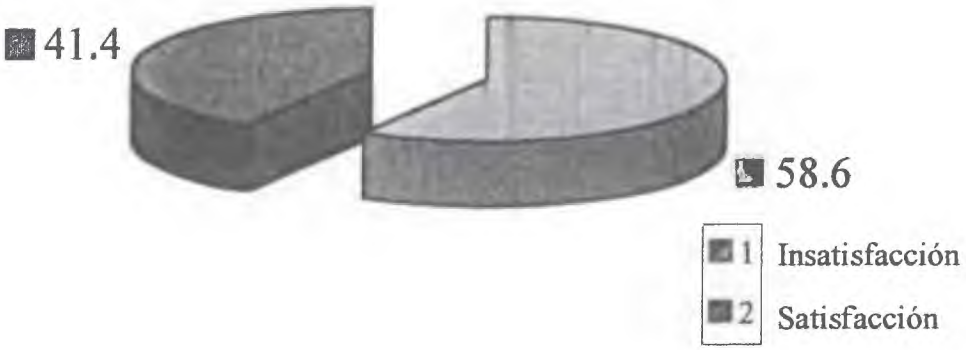
GRÁFICA No.3

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE CHITRÉ

ANEXO No.6

GRÁFICA No.4

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE AGUADULCE



7. ¿Cómo está distribuido el colegio, atendiendo la estructura física en la cual se desarrollan las actividades de la escuela y equipo y mobiliario utilizan los docentes para desarrollar el proceso de enseñanza - aprendizaje?

ANEXO No.7

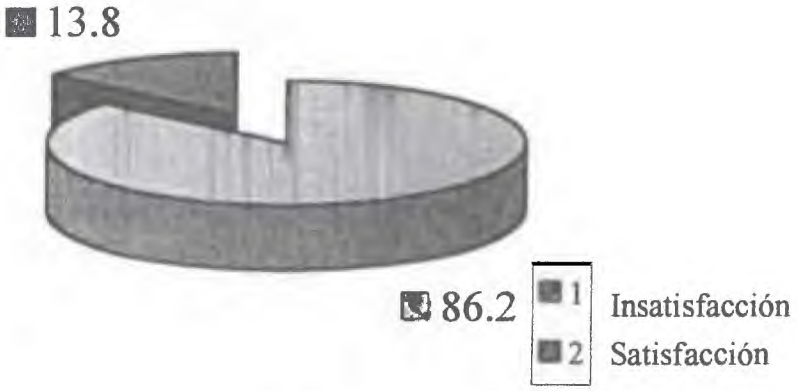
GRÁFICA No.5

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SALARIAL
EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL
DE SANTIAGO

ANEXO No.8

GRÁFICA No.6

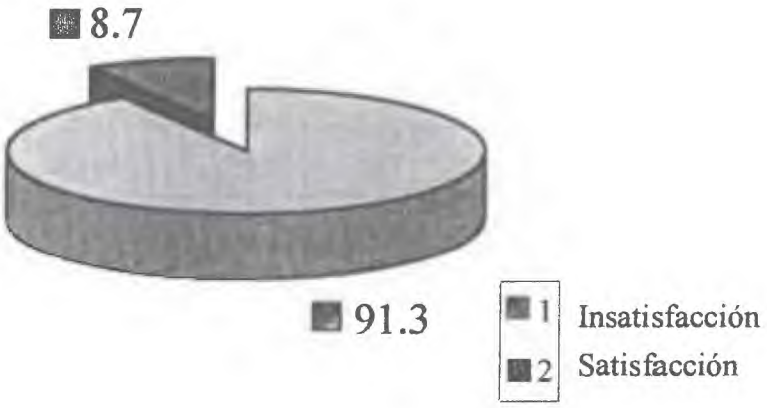
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SALARIAL EN EL EMPLEO EN EL INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO DE VERAGUAS



ANEXO No.9

GRÁFICA No.7

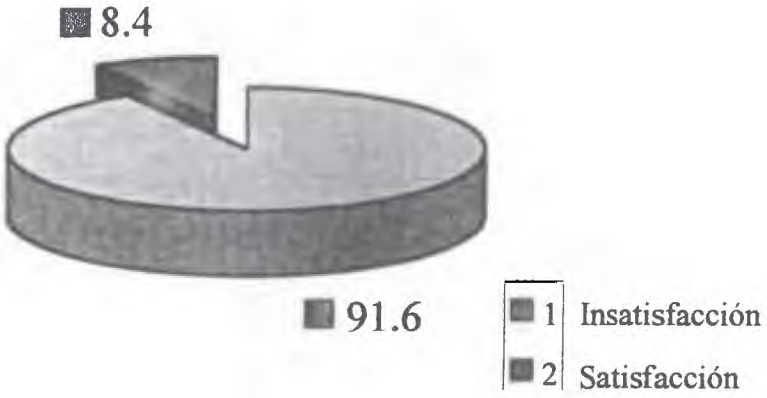
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SALARIAL EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE CHITRÉ



ANEXO No.10

GRÁFICA No.8

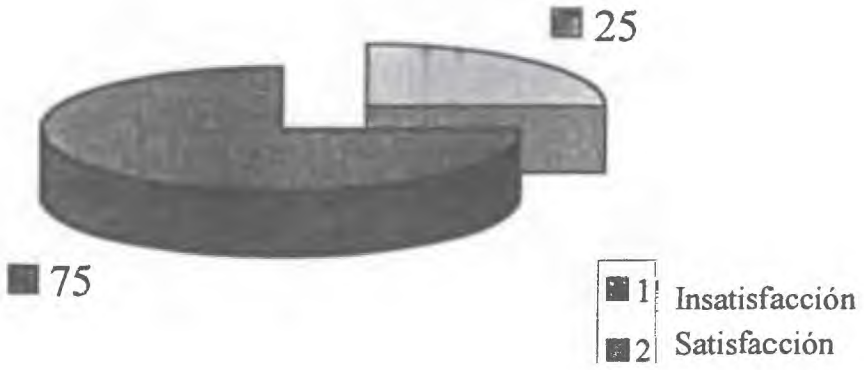
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO SALARIAL EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE AGUADULCE



ANEXO No.11

GRÁFICA No.9

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO AUTORIDAD EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE SANTIAGO



ANEXO No.12

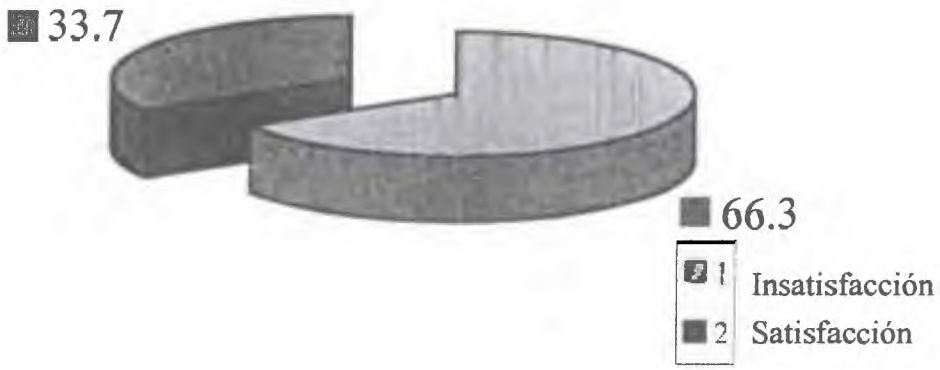
GRÁFICA No.10

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO AUTORIDAD EN EL EMPLEO EN EL INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO DE VERAGUAS

ANEXO No.13

GRÁFICA No.11

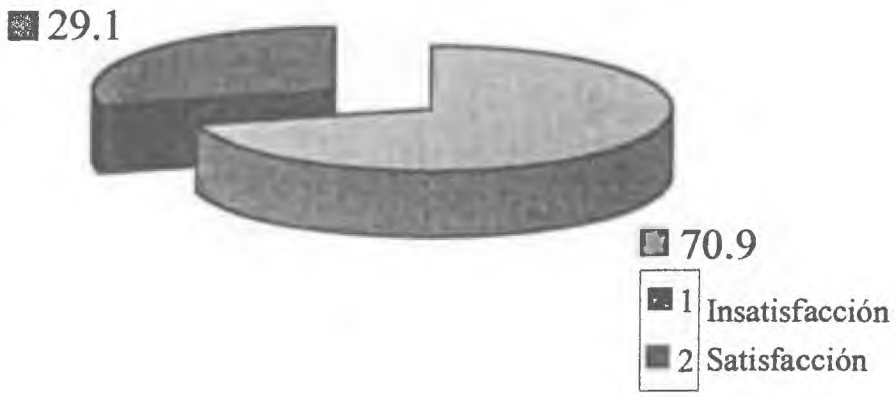
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO AUTORIDAD EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE CHITRÉ



ANEXO No.14

GRÁFICA No.12

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO AUTORIDAD EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE AGUADULCE



ANEXO No.15

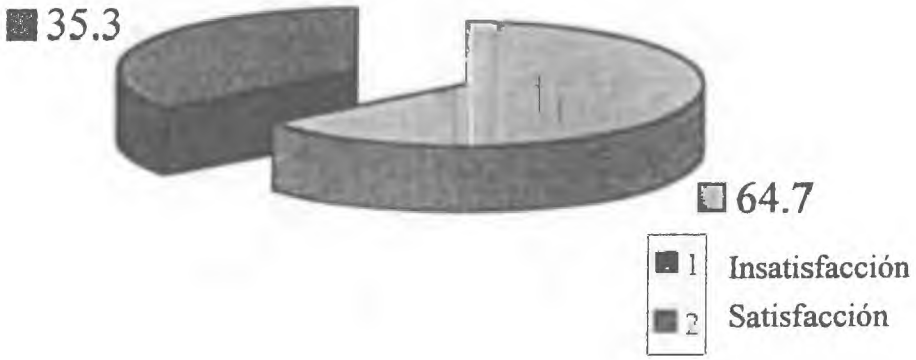
GRÁFICA No.13

REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO INCENTIVOS EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA OFICIAL DE SANTIAGO

ANEXO No.16

GRÁFICA No.14

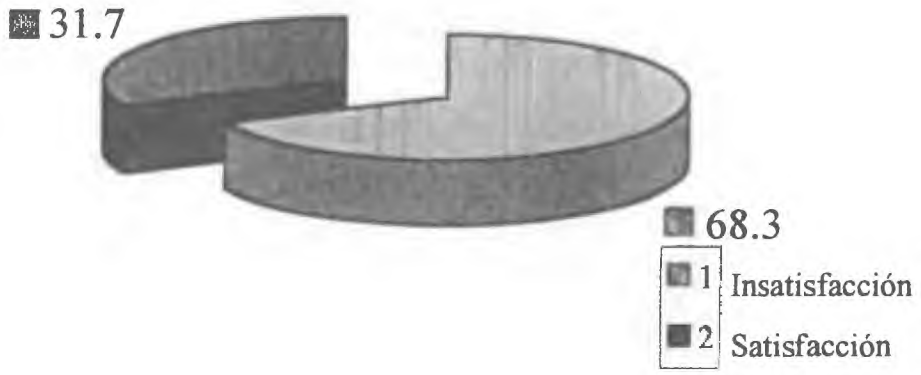
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO INCENTIVOS EN EL EMPLEO EN EL INSTITUTO PROFESIONAL Y TÉCNICO DE VERAGUAS



ANEXO No.17

GRÁFICA No.15

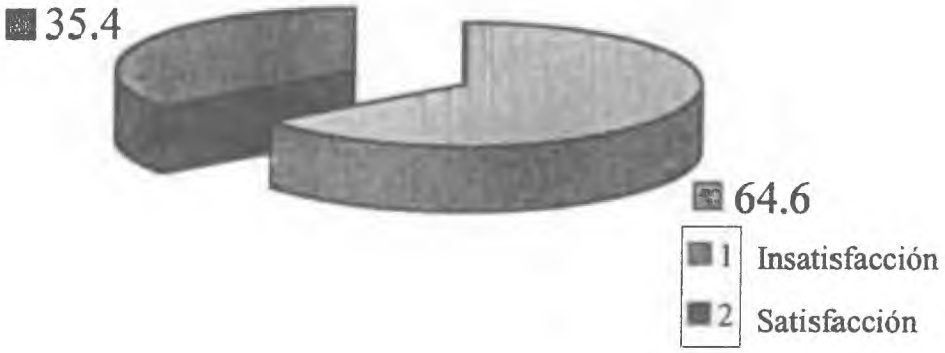
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO INCENTIVOS EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE CHITRÉ



ANEXO No.18

GRÁFICA No.16

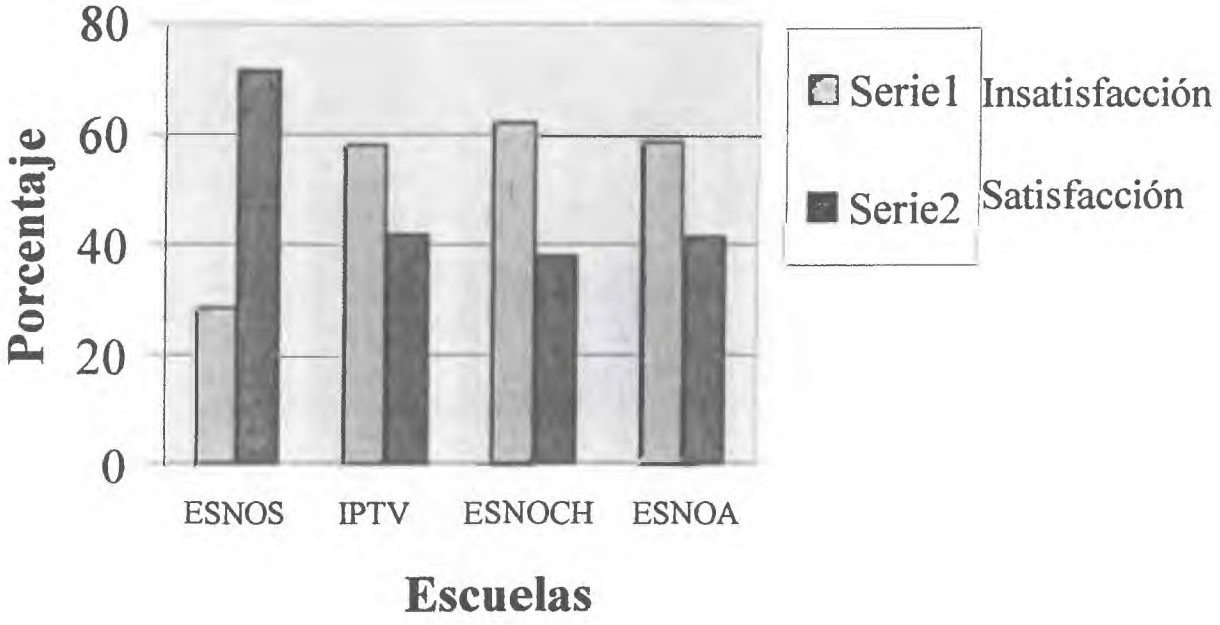
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL ASPECTO INCENTIVOS EN EL EMPLEO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NOCTURNA DE AGUADULCE



ANEXO No.19

GRÁFICA No.17

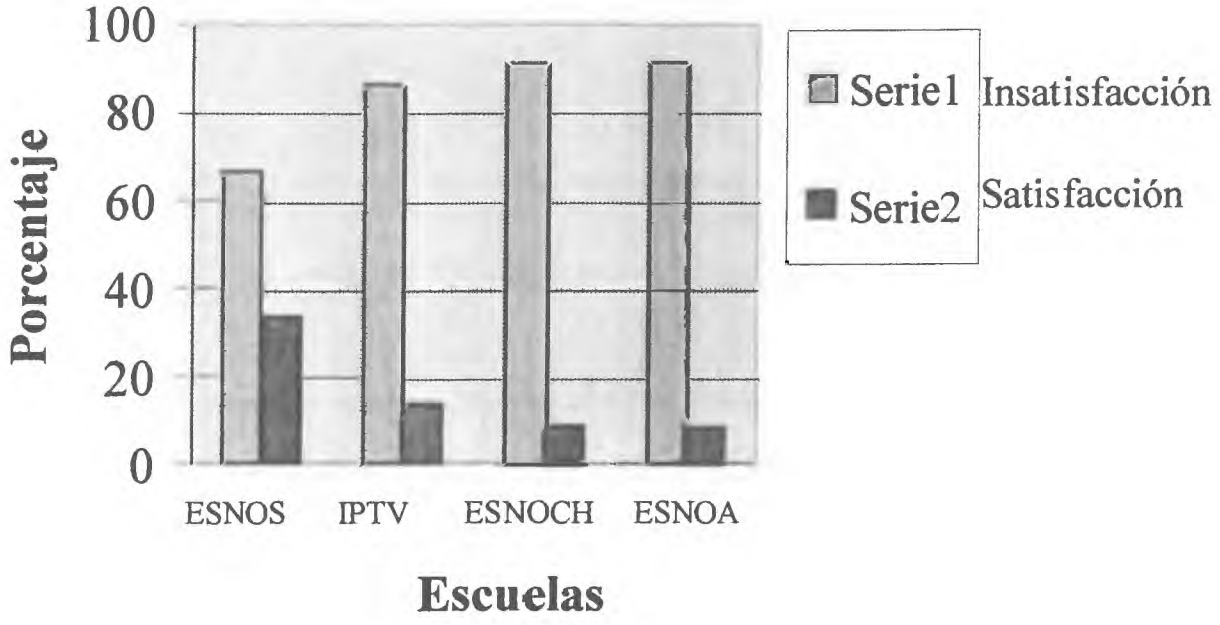
DIFERENCIA PORCENTUAL DEL ASPECTO SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES



ANEXO No.20

GRÁFICA No.18

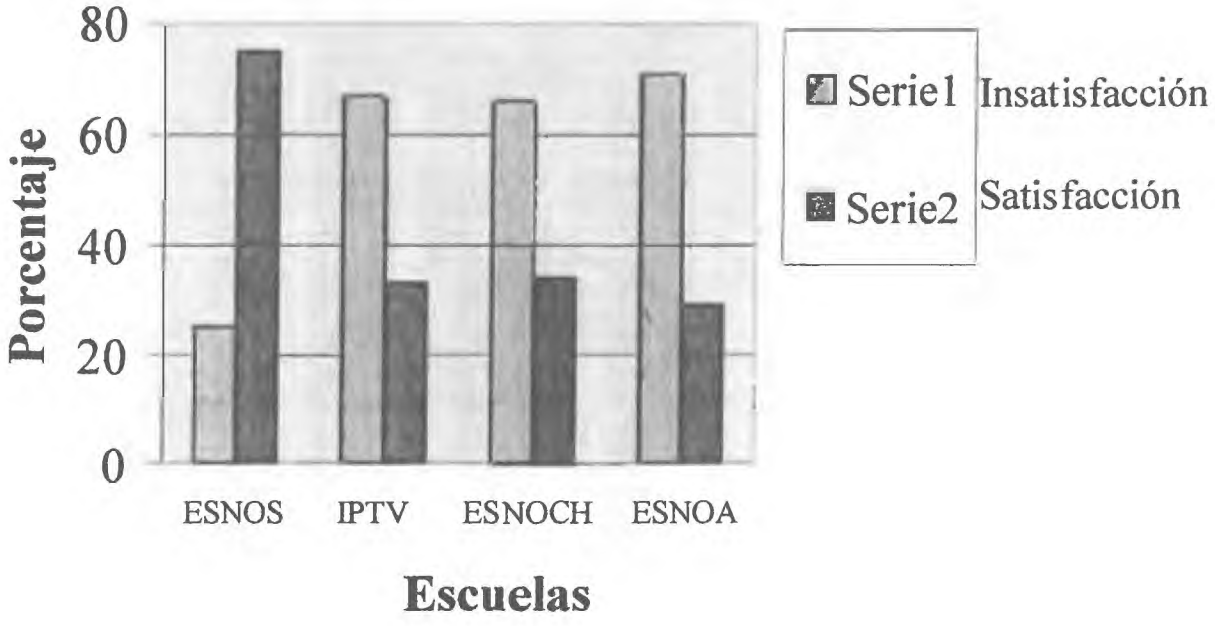
DIFERENCIA PORCENTUAL DEL ASPECTO SALARIAL EN EL EMPLEO EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES



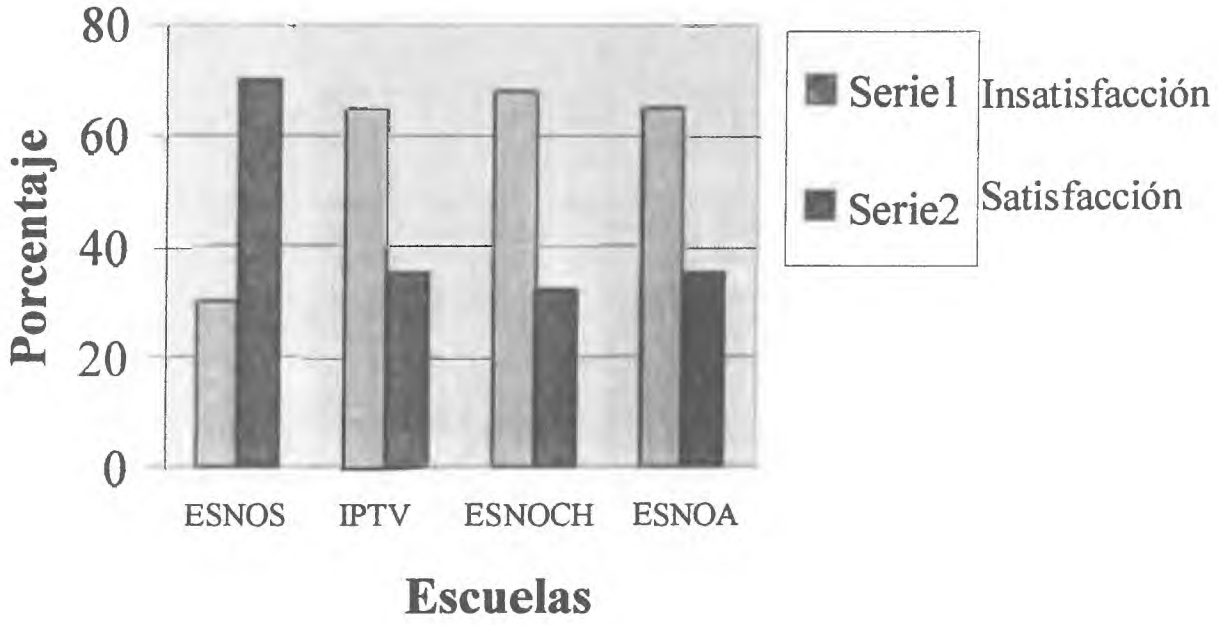
ANEXO No.21

GRÁFICA No.19

DIFERENCIA PORCENTUAL DEL ASPECTO AUTORIDAD EN EL EMPLEO EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES



ANEXO No.22

GRÁFICA No.20

DIFERENCIA PORCENTUAL DEL ASPECTO INCENTIVOS EN EL EMPLEO EN CUATRO ESCUELAS SECUNDARIAS NOCTURNAS OFICIALES