



---

## **Actualidades Investigativas en Educación**

Revista Electrónica publicada por el  
Instituto de Investigación en Educación  
Universidad de Costa Rica  
ISSN 1409-4703  
<http://revista.inie.ucr.ac.cr>  
COSTA RICA

# **PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE LIDERAZGO EN CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE BARRANCA, CHACARITA Y PUNTARENAS**

LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE PRACTICES IN PUBLIC EDUCATIVE CENTER  
FOR BARRANCA, CHACARITA Y PUNTARENAS

Volumen 7, Número 2

Mayo-Agosto 2007

pp. 1-27

Este número se publicó el 30 de agosto 2007

**Kathia García Cousín**

*La revista está indexada en los directorios:*

[LATINDEX](#), [REDALYC](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#),

*La revista está incluida en los sitios:*

[REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [HUASCARAN](#)

---

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



# PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE LIDERAZGO EN CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE BARRANCA, CHACARITA Y PUNTARENAS

LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE PRACTICES IN PUBLIC EDUCATIVE CENTER FOR BARRANCA, CHACARITA Y PUNTARENAS

Kathia García Cousín<sup>1</sup>

**Resumen:** El proyecto de Trabajo Comunal Universitario en la Universidad de Costa Rica- Sede del Pacífico de la provincia de Puntarenas se denomina "Gestión ambiental a nivel comunal" contribuyendo con una formación crítica sobre la problemática de ambiente. Una de las actividades más significativas de este TCU está contenida en talleres educo-ambientales de reutilización de desechos impartidos en las diversas escuelas primarias y jardines de niños de los distritos de Barranca, Chacarita y Puntarenas. En este artículo se analizan los resultados obtenidos mediante una encuesta realizada a maestros y directores de escuela sobre la percepción de prácticas administrativas o de liderazgo existentes en esas instituciones educativas. Los resultados aportan aspectos importantes para reflexionar sobre la realización de estudios más profundos en el futuro.

**Palabras clave:** EDUCACIÓN/ ESCUELAS/ DIRECTORES/ ADMINISTRACIÓN/ LIDERAZGO/ RETOS/ COSTA RICA/

**Abstract:** The project student University Work Community at the University of Costa Rica (TCU), in the Campus of the Pacific Branch Puntarenas's county is denominated "Environmental administration at Community Level", contributing with a critical formation on the environmental problem. One of the most significant activities in this TCU is contained in educative workshops of reusing waste given at the diverse primary schools and children's of the districts of Barranca, Chacarita and Puntarenas. In this article the results are analyzed through a survey carried out by teachers and school principals has more than enough perception of administrative practice's or of existent leadership in those educational institutions. The results will contribute important aspects in the future to carry out deeper studies.

**Key words:** EDUCATION/ SCHOOL/ PRINCIPALS/ MANAGER/ LEADER/ CHALLENGE/ COSTA RICA

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva internacional, Finlandia encabeza desde finales de los 90, un sistema educativo dominado por escuelas públicas, es decir, "más del 90% del total no se caracteriza por tener alumnos brillantes, sino por cosechar un bajo número de fracasos escolares" Carbajosa (2007, p. 8). Los maestros deciden qué enseñan, el método, a quiénes y el ritmo que se debe llevar, dado que este modelo educativo reconoce la autonomía del docente. Asimismo, en ese artículo, el profesor Matti Meri señala que: "se debe lograr que los alumnos sean responsables de su propia vida, desde el principio, que aprendan a no delegar en la sociedad la responsabilidad de sus propios actos."

---

<sup>1</sup> Master en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia Estratégica de la Universidad Estatal a Distancia. Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría de la Universidad de Costa Rica. Actualmente es docente y coordinadora de Trabajo Comunal Universitario de la Sede Regional del Pacífico de la Universidad de Costa Rica.

Correo electrónico: [kacousin4@yahoo.es](mailto:kacousin4@yahoo.es)

**Artículo recibido:** 16 de marzo, 2007

**Aprobado:** 28 de agosto, 2007

Dentro del ámbito costarricense, el Ministro de Educación Leonardo Garnier señala que "solo dos de cada diez estudiantes terminan la secundaria, sin repetir ningún curso y sólo una tercera parte de quienes entran a primer grado se gradúan de secundaria". Además, su gestión promueve un estilo coordinado de procesos, trabajo en equipo y mucha comunicación. Se ha implementado un plan para mejorar los 200 días lectivos en relación a recuperar estudiantes aplazados, el compromiso del maestro y la realización de talleres y ferias (Garnier, 2006, p. 32 A).

Aunque, ninguna metodología educativa de enseñanza es perfecta o perdurable porque la sociedad evoluciona, la educación en el hombre y la mujer es una acción que perpetúa el conocimiento y aprendizaje para construir un mundo cargado de valores<sup>2</sup>. Por otro lado, la educación es un fenómeno complejo donde intervienen factores sociales, culturales y económicos por eso no se puede dar una "receta" para que un educador pueda lidiar con problemas entre estudiantes, padres de familias y autoridades gubernamentales.

Sobre este tema, en la teoría de educación elaborada por Dewey (Trilla, 2001), se argumenta que un entorno desafiante gira alrededor del maestro, quien en muchas ocasiones deben ocupar la dirección de un centro educativo debiendo visualizar la entidad como una empresa colectiva y no individual para la modernización de las instituciones educativas. Además, Dewey (Fermoso, 2005, p. 15) plantea que el conocimiento humano se debe complementar con la experiencia, es decir:

El conocimiento es algo que hacemos; se trata de un análisis fundamental físico y activo; quiere decir que los significados en su cualidad lógica son puntos de vista; actitudes y métodos de avanzar hacia los hechos y que la experimentación activa es esencial a la verificación.

En este sentido, el conocimiento es la síntesis de teoría y práctica para todo individuo, aún en el campo educativo.

Por su parte, la Educación es una disciplina que nutre el conocimiento humano, el autor Fermoso (2005, p. 129) la describe de la siguiente forma:

Es un fenómeno típicamente humano, porque presupone capacidades exclusivas del hombre, tales como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad, para auto-realizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse.

---

<sup>2</sup> Aquella cualidad que permite evaluar la bondad de una cosa.

Además, su papel será "*un piso firme para construir sus vidas*" (Garnier; 2006, p. 32 A), dado que, la enseñanza afianza el perfeccionamiento del conocimiento humano. Por tanto, la educación tiene una doble función social, es decir, dirige la formación de niños y jóvenes siendo además un agente en la construcción de la sociedad.

Ahora bien, el progreso continuo influenciado por la globalización, trae consigo debilitamiento de tradiciones y costumbres, competencia desleal y un apetito desmedido de consumo de bienes importados, pero, lo más grave es la ignorancia del pueblo y la indiferencia de muchas personas hacia esos problemas. Para Payá (2000), la sociedad española sufre la misma problemática y la educación debe contribuir a promover la cultura y los horizontes formativos de los individuos. Entonces, la educación es un factor importante en la humanidad para vencer bajas tasas de crecimiento económico, políticas públicas deficientes, corrupción en muchas esferas, pobreza, drogas, desempleo y toda la violencia.

De acuerdo con Mece, (1997) la escuela a través de sus profesores, compañeros y programas de estudio participan en el aprendizaje del niño. Es decir, unida con la familia la escuela representa uno de los contextos de mayor influencia en el desarrollo de los pequeños, porque cuando se gradúan de sexto grado, han pasado más de 1200 días en ese centro educativo.

De esta manera, la importancia de una buena administración de estos centros educativos se hace evidente y necesaria, o sea, un equilibrio entre el saber educacional y el saber administrativo no puede pasar desapercibido para un docente que dirija este tipo de institución.

Es indudable que las instituciones de educación superior costarricense se han adecuado también a los cambios ocurridos en la sociedad en los siguientes aspectos: económico, social, político, cultural, tecnológico y otros. La Universidad de Costa Rica (UCR) como tal, se ha comprometido a formar ciudadanos en la docencia, investigación y acción social, para la búsqueda de alternativas que permitan recuperar el desarrollo de la nación. En menor o mayor medida, la acción social de la UCR transmite mediante sus trabajos comunales universitarios una educación humanística que le permite al estudiante vivir los problemas sociales como: desempleo, pobreza, drogadicción, delincuencia y otros, así como soluciones en una verdadera dimensión de lo humano por encima de lo práctico.

El Trabajo Comunal Universitario denominado "Gestión Ambiental a nivel comunal" es desarrollado por estudiantes de las carreras de: Enfermería, Dirección de Empresas, Informática, Enseñanza del Inglés y Turismo Ecológico quienes deben cumplir 300 horas de

trabajo comunal en los distritos de Puntarenas, Barranca y Chacarita, quienes presentan mayores índices de contaminación ambiental en la región.



Elaboración de taller de reutilización de desechos Jardín de niños de Riojalandia-Barranca realizado por estudiantes de

Una de las actividades más significativas del proyecto, es trabajar en talleres educo-ambientales sobre la reutilización de desechos en las diversas escuelas primarias y jardines de niños.

Estos desechos son transformados en manualidades que pueden servir como fuente de ingreso a una familia. La UCR asume el costo de los materiales

en zonas de muy bajos recursos como Chacarita y Barranca y Puntarenas. Estas acciones permiten que los niños reciban educación ambiental y convertirlos en agentes multiplicadores de soluciones al problema de basura.

Debido a la poca coordinación de algunas escuelas al hacer estas actividades, surgió la necesidad de realizar esta investigación, la cual consiste en conocer a grandes rasgos, prácticas administrativas y de liderazgo desarrolladas por los dirigentes de los diferentes centros educativos públicos de los distritos de Puntarenas Barranca y Chacarita.

## 2. HABILIDADES DIRECTIVAS Y ACTITUDES

Como punto de partida, al igual que en el mundo de los negocios, las instituciones educativas son el argumento para que los individuos con conocimientos adecuados se desenvuelvan y gracias a una buena labor directiva, se logre el éxito<sup>3</sup>, dentro de un ambiente adecuado de trabajo, conducción adecuada del personal, aunado a cumplir una misión<sup>4</sup>, visión<sup>5</sup> y metas de la entidad.

<sup>3</sup> Resultado feliz de un negocio o actuación.

<sup>4</sup> El cometido para el cual ha sido creado.

<sup>5</sup> Es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, proyectos, causas y entidades.

La gestión del talento humano<sup>6</sup> es una función que permite enfocar al elemento humano como un activo principal de toda organización, por consiguiente de acuerdo con Chiavenato (2002, p. 9):

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. {Así las cosas}, la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

En efecto, son las personas quienes hacen funcionar las organizaciones o entidades, mediante el desarrollo de los empleados actuales, reduciendo la dependencia con relación a servicios profesionales fuera de la institución. Por consiguiente, un dirigente de una organización debe apoyarse en las habilidades y conocimientos de un personal responsable y comprometido con las tareas, es decir, según Robbins (2005), un jefe necesita de sus habilidades y las del personal para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan un trabajo. Bajo esta perspectiva, Pearson en el libro de Bower (1997, p. 14) indica que: *"Los mejores gerentes generales {administradores} se rodean invariablemente de buenos empleados- eficientes, no compinches...{además trabajan sobre}la teoría de que las personas capaces nunca son demasiadas"*.

Las habilidades directivas por su parte, llámese prácticas de líderes o de administradores se desarrollan entonces en la formación o vida profesional de cada individuo, siendo muy diferentes de una persona a otra. Por su lado, Belker (2001, p. 30) explica que el administrador debe interesarse en *"todas las habilidades de las posiciones que hacen exitoso un equipo."* Por tanto, se enfatiza que las habilidades directivas (administrativas/liderazgo) le permiten a cada persona, estar al frente de los retos del medio que lo rodea y es una necesidad que conocer también las de su grupo de trabajo (personal a cargo). Ahora bien, tanto el liderazgo fuerte como la administración sólida son necesarios para la eficacia de las operaciones en la organización y por ende educativa. Ambas prácticas pretenden ayudar a los individuos a comprender qué se debe hacer, cómo se debe hacer y el camino para lograrlo.

---

<sup>6</sup> Administración de recursos humanos.

El presente trabajo permitirá estudiar las prácticas administrativas y de liderazgo empleadas por los dirigentes de las instituciones educativas de los distritos de Puntarenas, Barranca y Chacarita en la provincia de Puntarenas.

Para la investigación se definirán los siguientes términos:

## **2.1 Administración:**

Cuando las personas se organizan para realizar cualquier actividad están llevando a cabo el proceso de la administración, pues están cumpliendo objetivos y metas, aprovechando eficaz y eficientemente los recursos.

Inicialmente esta disciplina nació, como una preocupación por resolver científicamente problemas claves del trabajo humano, con miras a aumentar la productividad de los individuos en las empresas después de la Revolución Industrial. Para Rachman (1997) y Robbins (2005) brevemente se pueden citar propulsores como: Owen, Babbage, Towne, quienes fueron pioneros técnicos, luego Taylor, Gilbreth y Gantt propulsores de la Administración Científica, más tarde Fayol, Barnard defensores de la Escuela de Proceso Administrativo quienes determinaron funciones importantes como: planear, organizar, poseer don de mando, coordinar y controlar y Barnard incluyó la función de aceptación de la autoridad. Luego surgió la Escuela de Comportamiento Humano quien dio lugar a la importancia de intentar comprender los diversos factores que afectaban el comportamiento humano en las empresas, después la Escuela de Administración Cuantitativa y por último la Escuela de Enfoques Contemporáneos. Todos ellos contribuyeron al desarrollo de la Administración sobre una base científica. Sus ideas enriquecieron los conocimientos de esta disciplina.

Dirigir es como un acto de guiar hacia un determinado lugar, encaminar la intención y las operaciones a determinado fin con responsabilidad. Por su parte, Donnelly le atribuye el siguiente significado: *"La dirección o administración es un proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo"* (1997, p. 5).

La vinculación de la Administración en la Educación se alimenta de conocimientos teóricos de disciplinas como: Economía, Psicología, Sociología, Pedagogía y otras. Así por ejemplo, el aporte de la Pedagogía-Administración surge cuando según López (1993, p. 68) se considera de la siguiente manera: *"La primera conduce a una comprensión o toma de posición con respecto a los procesos de enseñanza-aprendizaje y al currículo en general. La segunda a la aplicación de los procesos y habilidades empresariales en la administración"*.

Generalmente, un administrador educativo es un especialista en educación, al igual que un director de un Hospital es un médico, por consiguiente su formación profesional se exigen conocimientos idóneos para el cargo o puesto. Para tal efecto, en Costa Rica la Administración Educativa es una carrera universitaria en los niveles de Bachillerato, Licenciatura y Maestría y el Ministerio de Educación la exige para ocupar un puesto de director de algún centro educativo escolar o secundario.

Pero, ¿Qué es la Administración Educativa? La Administración y Educación no son disciplinas aisladas, dentro de los centros escolares se complementan, es decir, los directores de centros educativos deben estar preparados en funciones de planificación, organización, control, comportamiento humano en las organizaciones y ser hábiles en las distintas formas de administrar las operaciones. Al mismo tiempo, si la institución es inadecuada en relación con sus objetivos, debe ser un constructor de sueños, es decir, motivando al personal, estimulando el trabajo en equipo a fin de hacerle frente a los retos del entorno.

En Costa Rica el Ministerio de Educación Pública en el 2004 ha insistido para que los centros escolares elaboren un Programa de Mejoramiento Institucional (PMI) el cual integra objetivos, estructura organizativa y planes a corto y largo plazo el cual deben lograr cumplir. En este tema el Ministro Garnier (2006, p.18) apunta a las siguientes líneas estratégicas dentro de la administración de su gestión:

- 2.1.1** Fortalecer la calidad de la educación de manera que los estudiantes aprendan lo relevante, y que lo aprendan bien.
- 2.1.2** Impulsar la formación ética y ciudadana.
- 2.1.3** Mejorar la capacidad productiva y emprendedora de sus poblaciones estudiantiles, elevar el nivel académico de la fuerza laboral joven.
- 2.1.4** Promover un estilo de vida saludable y una educación para el desarrollo sostenible.
- 2.1.5** Garantizar el derecho a la educación mediante instrumentos de equidad.
- 2.1.6** Elevar en forma sistemática la calidad del cuerpo docente y administrativo, con lo que se contribuya a su profesionalización y dignificación.
- 2.1.7** Mejorar los procesos de evaluación para mejorar la calidad de la educación.
- 2.1.8** Desarrollar una gestión eficiente y humanizada de los servicios del ministerio.
- 2.1.9** Dotar a los centros educativos del equipamiento e infraestructura adecuada.
- 2.1.10** Consolidar fiscal e institucionalmente el financiamiento del sistema educativo. Mediante la asignación del 8% del PIB (producto interno bruto).



Aunque las estrategias planteadas por el señor Ministro, son atractivas para lograr, afecta al sistema que las políticas educativas cambien cada cuatro años según el gobierno, dado que, los espacios de acción deben transformarse. Es decir, de acuerdo con García<sup>7</sup> (2007) muchas reformas se implementan y de repente las eliminan para dar marcha a nuevas iniciativas de educación, generando en ocasiones desmotivación en el recurso humano de la docencia. Estos cambios son el resultado de presiones externas de los organismos internacionales, dado que, el Estado enfrenta la transitoriedad del ejercicio del poder y la coexistencia de diversos partidos políticos, razón por la cual se hace vulnerable a las crisis económicas mundiales.

## 2.2 Liderazgo:

En tanto que en el siglo XX han florecido, según Covey (2005) cinco teorías básicas del liderazgo: de rasgo, conductista, de la influencia del poder, situacional e integrativa. La teoría del rasgo sugiere que los líderes presentan rasgos superiores de sus seguidores, la conductista señala que el liderazgo es un proceso interactivo, la teoría de la influencia del poder se centra en un liderazgo participativo, la teoría situacional se refiere a un liderazgo dependiente de la exigencia de la situación y por último la teoría integrativa supone que los seguidores minimizan sus intereses individuales por el bien del grupo. El reconocido administrador de negocios Nickels (1997, p. 377) explica su definición de líder como: *"Una persona que crea una visión o perspectiva para que otros la sigan, estableciendo una ética y valores corporativos, transformando la manera en que opera la organización, incrementando de esta forma la eficacia y eficiencia"*.

Sin embargo, no existe en teoría un conjunto de rasgos de personalidad, que pueda describir a un líder. Por lo tanto, Shesky (1999) insiste que se pueden variar en metas, objetivos dependiendo de cada causa de un líder.

En relación a este tema Covey (2005, p. 116) sostiene que *"el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía (perspectiva-valores) de un modo tan claro, que estas acaben viéndolas en si mismos."* Por su parte, Lepeley (2003, p. 24) sugiere que un liderazgo de calidad se enfoca en dos elementos: el interno y el externo:

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso de las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica... El liderazgo

---

<sup>7</sup> Comentario realizado por la Dra. Jacqueline García Fallas en el conversatorio "Ética y educación: un espacio complejo en la praxis política". Facultad de Ciencias Sociales. Martes 22 de mayo del 2007.

externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de las instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

Por lo anterior, la administración educativa debe contar con un liderazgo que atienda necesidades del personal, delegue autoridad, trabaje en equipo, con una visión clara de las metas, como lo apuntó Lepeley (2003) y sobre todo inspire a los demás mediante la motivación adecuada a seguirlo.

### **2.3 Diferencias entre Administrador y Líder:**

Existen grandes diferencias entre un administrador y un líder, aunque en ocasiones, se puedan integrar en una sola persona.

En primer lugar cabe señalar que los líderes no necesariamente son personas que "nacieron con ese don", es decir, es perfectamente probable que un individuo pueda educarse para ser líder, sin embargo, los factores que intervienen decisivamente para que pueda convertirse en líder eficaz son sus propias capacidades y limitaciones. Por lo tanto, se considera de suma importancia que cada individuo conozca su balance personal en cuanto a sus potenciales y debilidades.

Para una mejor comprensión de las diferencias entre el administrador y líder, según Madrigal (2002, p. 4-5) un administrador "administra" el "líder innova", y en sentido metafórico el administrador "da la hora" y el líder "construye relojes".

El líder "influye" en los seguidores, quienes, en forma voluntaria y libre, se adhieren a su visión y a sus acciones. Las visiones de los líderes imponen respeto y atraen a las personas hacia ellos. Así surge una relación bilateral, es decir, una transacción entre los líderes y seguidores.

El administrador "incluye" la capacidad de dirigir y lo hace de manera general respecto a los organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, en los ámbitos público, privado y del sector social.

Así se comprende que existe un estilo de liderazgo mejor que otro, o un estilo de administración superior a otro, con actitudes sobresalientes que marcan la diferencia al ser elementos en la personalidad de cada individuo.

## 2.4 Concepto de actitudes:

En los últimos años, se han desarrollado investigaciones de Psicología sobre las actitudes dentro del comportamiento humano. Preocupados por comprender esta relación se han construido modelos que permitan captar la dimensión de una actitud. Pero, ¿Qué es una actitud? Existen muchas versiones, por ejemplo una definición de Daves leída en Carvajal (1993, p. 92) considera que *"las actitudes son las respuestas que emiten los individuos ante un fenómeno o estímulo social, matizadas afectiva o valorativamente"*. Por su parte, Katz citado en Hawkins (2004, p. 370) atribuye que *"la actitud es la organización duradera de los procesos de motivación, emocionales, de percepción y cognoscitivos con respecto a algún aspecto de nuestro entorno."* Por su lado, Robbins (2005, p. 344) explica que cada actitud es producto de *"declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables con respecto a personas o acontecimientos"*. Cada definición transcribe una propiedad de la actitud, siendo importante recordar que las actitudes pueden ser el resultado de un comportamiento, pero no son el sinónimo del comportamiento.

Más bien, se visualizan alrededor de componentes cognoscitivo (creencias, opiniones, respecto a una situación), afectivo (reacciones o emociones ante una situación) y conductual del ser humano (intención de comportarse de una manera determinada hacia algo). De acuerdo, con Robbins (2005), las actitudes son complejas, contenidas en variables no observables, pero destacadas mediante resultados obtenidos, es decir, una actitud positiva puede contribuir a vencer dificultades de la vida de un individuo y una actitud negativa lo contrario.

Por su parte, en el campo educacional Chaves (2004, p. 61) indica la importancia de las actitudes en la siguiente frase: "Es fundamental, además, que las educadoras y los educadores, investiguen su práctica pedagógica, sean abiertos al cambio y con una actitud hacia la superación personal".

## 3. METODOLOGÍA

El presente análisis de estudio respondió a una investigación de tipo descriptiva porque estuvo relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, e intentó retratar una realidad particular de un objeto de estudio, en este caso los centros educativos de los distritos de Puntarenas, Barranca y Chacarita. Por otra parte, fue exploratoria porque no sólo se quedó en la descripción del objeto de estudio, sino que se recolectó, generó e interpretó

información a partir de los resultados para realizar las conclusiones de una investigación de campo.

El total de personas entrevistadas fueron 96, de estos 84 son maestros y 12 son directores de centros escolares respectivos y la investigación se realizó en los meses de setiembre y octubre del 2006 en diferentes Centros de Enseñanza Primaria.

Por razones de limitaciones de tiempo, el estudio sobre prácticas administrativas y de liderazgo se aplicó solo a cinco o seis funcionarios de cada centro educativo, los cuales fueron seleccionados por razones de conveniencia.

En el momento de aplicar la encuesta en forma individual para el director de la escuela, no participaron por razones desconocidas Riojalandia, La Guaria, Kennedy y Augusto Colombari.

### **3.1 Objetivo general**

Analizar las diferentes prácticas de administrativas/liderazgo que los dirigentes de las escuelas de Enseñanza Primaria utilizan con el objetivo de entrelazar actividades específicas del Trabajo Comunal Universitario en la Sede del Pacífico.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Impartir por parte de la carrera de Dirección de Empresas-Sede del Pacífico talleres de capacitación sobre la formación de líderes en el personal de las escuelas.
- Identificar los posibles conflictos administrativos que enfrentan los directores de las escuelas o instituciones educativas para implementar una capacitación permanente.

Para llevar a cabo el logro de los objetivos de la investigación fue necesario la recopilación de datos provenientes tanto de fuentes primarias como secundarias. En el trabajo de campo se visitó cada una de las instituciones educativas seleccionadas y se entregó la encuesta a los maestros y directores cuando correspondió.

Para la recolección de datos primarios, se empleó la encuesta del autor Heim (1998, p. 66-67) de su libro "Cómo ser un líder" que permitió la caracterización de los dirigentes y colaboradores bajo estudio (ver anexo 1).

- Se aplicó la encuesta que consta de 40 preguntas, dirigido a cinco en ocasiones seis maestros de cada institución.

- Asimismo se aplicó a los directores de cada centro educativo, para determinar la percepción de su gestión de prácticas administrativas o de liderazgo.
- Luego de lo anterior, se realizó la tabulación de los datos.

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En relación al objetivo propuesto se identificaron los resultados y los promedios encierran los puntos obtenidos en la calificación a los ítemes dados a cada maestro sobre su percepción sobre las tendencias de prácticas administrativas o de liderazgo de los directores de escuela de acuerdo a la escala de evaluación de la gerencia/liderazgo: más alto (5), alto (4), importante (3), regular (2) y bajo (1).

Al aplicar la encuesta, cuando las respuestas sumadas indicaron un número impar se encontraron con prácticas de administración y si eran pares se hallaron prácticas de liderazgo.

- Un puntaje de 80 ó más en liderazgo, se consideró estar listo para tomar una posición segura como líder.
- Si el total de las prácticas de liderazgo fue entre 60 y 80, según Heim, fue un indicio de "estar preparándose" para pasar a ocupar un puesto de líder.
- Si el total de sus prácticas de líder, fue por debajo de sus prácticas de administrativas, fue una señal de que el liderazgo por el momento no es para él, pero podría buscar nuevas alternativas para lograrlo.

Los resultados que a continuación se presentan se basan en la aplicación del instrumento a cada colaborador (maestro) encuestado:

**Cuadro N° 1**  
**Promedio de percepción de prácticas de administración y de liderazgo-**  
**Direcciones de Centros Educativos**  
**Setiembre y octubre 2006**

<i>Centro escolar</i>	<i>Puntos obtenidos en liderazgo</i>	<i>Puntos obtenidos en administración</i>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	84,80	93,80
Delia Urbina de G.	85	86
Mora y Cañas	70	73,40
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	87	86,8
La Guaria de Barranca	84	83
Jardín de niños Riojalandia	87,8	87,20
Riojalandia	82,8	81,8
El Progreso	75,80	74,20
Juanito Mora	<b>56,40</b>	<b>51,20</b>
Escuela Kennedy	<b>35,8</b>	<b>41,8</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	92,8	89,40
José Ricardo Orlich	85	81,8
Fray Casiano de Madrid	80,60	74,60
San Luis	<b>56,8</b>	<b>55,8</b>
Veinte de Noviembre	<b>43,20</b>	<b>45</b>

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de que cada director educativo conozca su balance personal en cuanto a sus potenciales y debilidades. Así por ejemplo, curiosamente los centros escolares: Escuela Kennedy (35,8), Veinte de Noviembre (43,20), San Luis (56,80) y Juanito Mora (56,40) presentan estilos de liderazgo con promedios muy bajos en esta investigación. Además las prácticas administrativas para esas mismas escuelas presentan la misma situación: Kennedy (41,80), Veinte de Noviembre (45), San Luis (55,80) y Juanito Mora (51,20).

Por otra parte, en las visitas realizadas a diferentes instituciones sobresalieron el Jardín de Niños de Riojalandia y la escuela Manuel Mora por su aseo y ornato. Dentro de la comunidad son modelos a seguir por el buen mantenimiento de áreas verdes, infraestructura, padres de familia comprometidos, además de orden y disciplina en los grupos de estudiantes. Particularmente ambas direcciones obtuvieron los puntajes más altos en rasgos de liderazgo (Jardín (87,80) y 87 (Manuel Mora)) respectivamente en promedio para el

distrito de Barranca. Luego El Progreso con un promedio de 75,80 se "está preparando para ocupar un puesto de líder".

El distrito de Chacarita presenta la escuela Flora de Guevara 92,8 y José Ricardo Orlich (85) con porcentajes altos de liderazgo, se menciona además que el centro educativo Orlich está muy comprometido con la sociedad puntarenense sobresaliendo en temas de tipo ambiental para preservar especies marinas de la zona.

Para el distrito de Puntarenas el porcentaje de liderazgo más alto lo obtiene la escuela Delia Urbina (85) seguido por El Carmen con 84,80. La escuela Mora y Cañas al obtener un porcentaje de 70 puntos, se "está preparando para ser un líder."

Al seguir el análisis se observa que en la calificación de prácticas administrativas El Carmen obtuvo el porcentaje más alto 93,80 seguida por la Escuela Flora de Guevara 89,40 y luego el Jardín de Niños Riojalandia 87,20. Al conversar con algunos colaboradores ellos ponen de manifiesto su gratitud, lealtad, cariño hacia el director respectivo por la forma de administrar y guiar el personal a cargo.

Nótese que en su mayoría, los centros educativos obtuvieron altos porcentajes en prácticas administrativas y de liderazgo. Además, directores que obtuvieron bajos puntajes en liderazgo, también lo obtuvieron en prácticas administrativas.

**Cuadro N° 2**  
**Calificación individual**  
**Gestión de prácticas de administración y de liderazgo**

<b>Centro escolar</b>	<b>Calificación</b>
<b>Puntarenas</b>	
Escuela El Carmen	98
Delia Urbina de G.	96
Mora y Cañas	91
<b>Barranca</b>	
Manuel Mora Valverde	79
La Guaria de Barranca	NR <sup>8</sup>
Jardín de niños Riojalandia	93
Riojalandia	NR
El Progreso	88
Juanito Mora	70
Escuela Kennedy	NR

<sup>8</sup> No responde.

<b>Chacarita</b>	
Flora de Guevara	88
José Ricardo Orlich	100
Fray Casiano de Madrid	97
San Luis	87
Veinte de Noviembre	85

Como puede observarse el cuadro N° 2, en la auto-calificación de cada director sobre su gestión en cada centro escolar muestra lo siguiente: José Ricardo Orlich presenta el puntaje más alto 100, seguido por El Carmen 98 y así sucesivamente...

Cada director de escuela visualiza su gestión de una manera más personal y característico de cada centro educativo. Cabe señalar que sorprende la calificación del dirigente de la escuela Manuel Mora sobre el puntaje de su gestión (79) quien se autocalificó en una cifra inferior, a la de sus colaboradores quienes le concedieron 87 puntos en liderazgo y 86,80 en prácticas administrativas o gerenciales.

Más adelante, se presentará un análisis de las puntuaciones de los apartados (3-12-14-23-25-29) dentro de las 40 preguntas de la entrevista, consideradas relevantes para la investigación. El puntaje más alto sería de 5, alto (4), importante (3), regular (2) y bajo (1). Todas las tablas contienen el puntaje emanado de la dirección versus colaboradores o personal a cargo.

En primer lugar, se presentará la calificación sobre la "trayectoria tomar decisiones sólidas y eficaces" tabulados, como se indicó anteriormente estos datos emanan de la auto-evaluación del director ( quienes generalmente en todos los casos se califican alto) y la percepción de los encuestados que laboran en cada centro escolar.



Tabla Nº 1

<b>Percepción de tomar decisiones sólidas y eficaces</b>		
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	4	4
Delia Urbina de G.	5	4
Mora y Cañas	5	4
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	3	4
La Guaria de Barranca	NR	4
Jardín de niños Riojalandia	5	5
Escuela Riojalandia	NR	4
El Progreso	5	4
Juanito Mora	<b>3</b>	<b>3</b>
Escuela Kennedy	NR	<b>2</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	4	4
José Ricardo Orlich	5	5
Fray Casiano de Madrid	5	4
Escuela San Luis	5	<b>3</b>
Veinte de Noviembre	5	<b>1</b>

En general, los datos suministrados por esta encuesta, arroja una visión sobre una fuerte trayectoria de tomar decisiones importantes por parte de la dirección y la percepción de sus colaboradores en el Jardín de niños de Riojalandia con un puntaje máximo de 5 en ambas partes, al igual que la escuela José Ricardo Orlich, seguidos por la escuela Flora de Guevara (4). Además obtienen porcentajes inferiores San Luis (3), Juanito Mora (3), Kennedy (2) y Veinte de Noviembre (1). Luego en la autoevaluación de este apartado las direcciones de Manuel Mora Valverde y Juanito Mora se asignaron un porcentaje de 3.

En segundo lugar, se presentará los resultados tabulados de emplear el poder con sensatez, de la forma anterior directores versus colaboradores:

Tabla Nº 2

<b>Percepción sobre empleo de fuentes de poder con sensatez</b>		
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	5	4
Delia Urbina de G.	5	4
Mora y Cañas	4	4,5
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	4	5
La Guaria de Barranca	NR	4
Jardín de niños Riojalandia	5	4
Escuela Riojalandia	NR	3,8
El Progreso	5	3
Juanito Mora	<b>3</b>	<b>2</b>
Escuela Kennedy	NR	<b>2</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	5	4
José Ricardo Orlich	5	4
Fray Casiano de Madrid	5	4
Escuela San Luis	5	<b>2</b>
Veinte de Noviembre	4	<b>1</b>

En la tabla N 2 quien obtiene un puntaje más bajo es la escuela San Luis con 1 punto, seguido de la escuela Kennedy (2), Juanito Mora con (2) y la escuela El Progreso con (3). Las otras escuelas en general muestran un criterio aceptable de que el director dentro de sus gestiones, utiliza un poder sensato.

En tercer lugar se analizará el establecimiento de disciplina clara y consistente por parte del director en el ejercicio de sus labores:

Tabla Nº 3

<b>Percepción sobre el empleo de disciplina clara y consistente</b>		
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	5	<b>3,8</b>
Delia Urbina de G.	5	4
Mora y Cañas	5	4,25
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	4	5
La Guaria de Barranca	NR	4
Jardín de niños Riojalandia	5	4,4
Escuela Riojalandia	NR	4,6
El Progreso	5	3,6
Juanito Mora	4	<b>3,2</b>
Escuela Kennedy	NR	<b>1,8</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	5	3,8
José Ricardo Orlich	5	4
Fray Casiano de Madrid	5	4,8
Escuela San Luis	5	<b>2,8</b>
Veinte de Noviembre	4	<b>1,6</b>

Se observa que los centros educativos con puntajes más altos están encabezados por la Escuela Manuel Mora (5), Fray Casiano de Madrid (4,8), Escuela de Riojalandia (4,6), Jardín de Niños de Riojalandia (4,4) y Mora y Cañas (4,25). Además las escuelas San Luis (2,8), Kennedy (1,8) y Veinte de Noviembre (1,6) continúan con resultados inferiores con relación a otras escuelas de la zona. En relación a las auto-calificaciones de los directores se fijaron un puntaje muy alto (5) y alto (4).

En cuarto lugar, se considerará la "percepción de compartir con el equipo de trabajo las victorias grandes y pequeñas" del director hacia su personal. En su mayoría los directores se distribuyeron puntajes muy altos y altos en su calificación:

Tabla Nº 4

<b>Percepción sobre compartir con el equipo de trabajo las victorias grandes y pequeñas</b>		
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	5	5
Delia Urbina de G.	5	4
Mora y Cañas	5	5
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	5	5
La Guaría de Barranca	NR	4
Jardín de niños Riojalandia	5	4,8
Escuela Riojalandia	NR	4
El Progreso	5	4
Juanito Mora	4	<b>2,8</b>
Escuela Kennedy	NR	<b>2</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	5	3
José Ricardo Orlich	5	4
Fray Casiano de Madrid	5	4
Escuela San Luis	5	<b>2</b>
Veinte de Noviembre	5	<b>2</b>

Es importante indicar que la escuela Manuel Mora Valverde, El Carmen y Mora y Cañas obtienen los porcentajes más altos (5) tanto de colaboradores, como la percepción de su personal a cargo. Por otro lado, las escuelas Kennedy, San Luis, Veinte de Noviembre y Juanito Mora obtienen puntajes inferiores a las otras escuelas como lo presenta la tabla N 4.

Como quinto lugar, se presentará la recopilación de los datos sobre actividades del director en la delegación de tareas en forma eficiente. Para lo cual se presentará la siguiente información:

Tabla Nº 5

<b>Percepción sobre delegar eficientemente</b>		
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Puntarenas</b>		
Escuela El Carmen	5	4
Delia Urbina de G.	5	4
Mora y Cañas	5	4,5
<b>Barranca</b>		
Manuel Mora Valverde	5	4
La Guaria de Barranca	NR	4
Jardín de niños Riojalandia	4	4
Escuela Riojalandia	NR	4
El Progreso	5	3
Juanito Mora	4	3
Escuela Kennedy	NR	<b>2</b>
<b>Chacarita</b>		
Flora de Guevara	4	4
José Ricardo Orlich	5	3
Fray Casiano de Madrid	5	3
Escuela San Luis	1	<b>2,5</b>
Veinte de Noviembre	5	<b>1</b>

Las escuelas con mayores puntajes están representadas por lo general cuando sus colaboradores han calificado la gestión con un puntaje de alto (4) e importante (3). Sin embargo, preocupa que las escuelas con cifras inferiores (Veinte de Noviembre, San Luis, Kennedy) sean repetitivas en la mayoría de los diferentes resultados y que la auto-calificación del director de San Luis se halla otorgado un puntaje bajo (1).

Como sexto lugar, se revisará los datos recopilados provenientes sobre "mantener una actitud positiva y optimista en el trabajo" como los directores se calificaron todos en un puntaje muy alto (5), se mostrará en la tabla N 6.

Tabla N° 6:

<b>Percepción sobre actitud positiva</b>	
<b>Centro escolar</b>	<b>Directores</b>
<b>Puntarenas</b>	
Escuela El Carmen	5
Delia Urbina de G.	5
Mora y Cañas	5
<b>Barranca</b>	
Manuel Mora Valverde	5
La Guaria de Barranca	4
Jardín de niños Riojalandia	5
Escuela Riojalandia	4
El Progreso	4
Juanito Mora	3
Escuela Kennedy	2
<b>Chacarita</b>	
Flora de Guevara	4
José Ricardo Orlich	4
Fray Casiano de Madrid	4
Escuela San Luis	3
Veinte de Noviembre	2

La mayoría de los resultados reflejan cifras de muy alto (5) a alto (4) dentro de la percepción de la actitud positiva en el trabajo del director del centro educativo, pero es lamentable que las escuelas con bajos porcentajes en otros aspectos anteriores, sean reincidentes en esta información también, asimismo, reunirse con su colaboradores o personal a cargo para discutir esos resultados.

## 5. CONCLUSIONES

El sistema educativo como parte del desarrollo social y económico de una nación representa una alternativa para los países no desarrollados como Costa Rica. Por esta razón, desarrollar programas educativos de calidad requiere de un costo económico alto y el estado costarricense debe comprometerse a esta causa. Para tal efecto, de acuerdo con Cordero (2004), la educación formal en Centroamérica debe atacar problemas de deserción, analfabetismo, bajos rendimientos y apuntar hacia la eficiencia y economía general de una nación. En el caso de la provincia de Puntarenas, por ser una región con pocas oportunidades de fuentes de empleo y extrema pobreza, la educación primaria debe ser una acción que le permita al niño o niña recibir conocimientos, fomentar habilidades y valores que den respuesta a la problemática de la zona.

Entonces, el correcto funcionamiento de un centro escolar es una necesidad de los niños y niñas, maestros, personal administrativo, padres de familia, comunidad y gobierno.

Por lo se concluye los siguientes aspectos:

- La administración educativa desde una concepción amplia contiene prácticas administrativas y de liderazgo que desarrollan las personas, siendo necesario instrumentos de formación y capacitación continua para el crecimiento personal de quienes tienen a cargo esos centros. Por lo que, la era del conocimiento demanda sociedades modernas y Costa Rica demanda políticas educativas que tejan y concentren su calidad.
- La investigación manifestó que en su mayoría, los directores de centros educativos públicos de Chacarita, Barranca y Puntarenas presentan altos estilos de liderazgo y de prácticas administrativas, dado que, el liderazgo y la administración siempre serán necesarios, es decir, su importancia radica en la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de actitudes que se construyen con esfuerzo. Estos centros manifiestan mucho apoyo a las actividades que se realizan en el Trabajo Comunal Universitario (TCU) de la Sede.
- En relación a los bajos puntajes obtenidos en esas prácticas por las escuelas: Kennedy, San Luis, Veinte de Noviembre y Juanito Mora se debe revisar y valorar el proceso de formación docente-administrativo que cada uno posee. Por ejemplo: para la realización de talleres de reutilización de desechos de TCU en las escuelas, San Luis y

Veinte de Noviembre consecutivamente en tres años presentaron un tipo de resistencia o negatividad en tales actividades.

- Como respuesta a lo anterior, sería importante también que los dirigentes anteriormente señalados asistieran a un taller de capacitación y formación de liderazgo. Con el fin de dar una solución a la demanda de conocimientos que ayuden a los directores a guiar estas instituciones. Sobre todo en aquellas escuelas cuyos dirigentes obtienen bajas calificaciones en aspectos de: disciplina, poder con sensatez, decisiones acertadas, comunicación y delegación eficiente entre otras, presentadas en las tablas 1, 2, 3, 4, 5 y 6. La Acción Social de la UCR en Puntarenas, puede ser una alternativa, dado que existe el taller "Formación de Líderes" el cual es impartido en las comunidades de la zona por la carrera de Dirección de Empresas. Por consiguiente, la investigación aportó resultados importantes con miras a profundizarse en un futuro cercano.



## REFERENCIAS

- Belker, Loren. (2001). **Gerente por primera vez**. (p.30). México: Editorial McGraw Hill.
- Bower, Joseph. (1997). **Arte y oficio de la gerencia**. (p.4-19). Colombia: Editorial Norma.
- Carbajosa, Ana. (2007). **El país de los maestros**. La Nación: **Revista Proa**. (18-02-07)
- Carvajal, Carlos. (1993). Actitudes hacia el trabajo docente de los profesores de educación de la Universidad de Costa Rica. (p.91-97). **Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica**, 17. (2): 91-97
- Chaves, Lupita. (2004). Hacia una educación infantil de calidad. **Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica**, 28 (1): 61.
- Chiavenato, Adalberto. (2002). **Gestión del talento humano**. (p. 9). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Cordero, Teresita. (2004). Educación inicial en América Latina: situaciones y retos. Caso panameño. **Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica**, 28 (1):41
- Covey, Stephen. (2005). **El 8º Hábito**. (p. 391-397). Argentina: Editorial Paidós.
- Diccionario Enciclopédico Océano 1**. (p.26, 527). Barcelona, España: Editorial: Grupo Editorial.
- Donnelly, James. (1997). **Fundamentos de dirección y administración de empresas**. (p. 5). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Fermoso, Paciano. (2005). **Teoría de la educación**. México: Editorial Trillas S. A.
- Garnier, Leonardo. 2006. **Un nuevo estilo en Educación**. La Nación. Costa Rica. (27 de agosto).
- Hawkins, I. (2004). **Comportamiento del consumidor**. México: Editorial McGraw Hill.
- Heim, Pat. (1998). **Cómo ser un líder. Plan de acción para el éxito**. (pp. 66-67-68). México: Editorial Iberoamérica.
- Lepeley, María Teresa. (2003). **Gestión y calidad en Educación, un modelo de evaluación**. México: Editorial McGraw Hill.
- López, Olimpia. (1993). La administración educativa y las tendencias de desarrollo. **Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica**, 17 (2): 68.
- Madrigal, Bertha. (2002). **Habilidades Directivas**. (p. 4-5). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Meece, Judith. (1997). **Desarrollo del niño y del adolescente para educadores**. (p. 8).México: Editorial Mc Graw Hill.

Nickels, William. (1997). **Introducción a los Negocios**. (p.377). España: Editorial McGraw – Hill.

Payá, Monserrat. (2000). **Educación en valores para una sociedad abierta y plural**. (p.29). España. Editorial Desclée de Brouwer.

Rachman, David. (1997). **Introducción a los negocios- enfoque mexicano**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen. (1999). **Comportamiento Organizacional**. (p.358). México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, Stephen. (2005). **Administración**. (p.344). México: Editorial Prentice Hall.

Shefsky, Lloyd. (1999). **Los emprendedores no nacen, se hacen**. (p.169). México: Editorial McGraw Hill.

Trilla, Jaime. (2001). **El legado pedagógico del Siglo XX para la escuela del siglo XXI**. (p. 17). España, Barcelona: Editorial Grao.

**ANEXO 1:**

<b>ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GERENCIA / LIDERAZGO</b>					
Este estudio describe veinte (20) prácticas que comúnmente llevan a cabo gerentes excelentes, veinte (20) que ejercen líderes importantes. Lea con atención todas las frases y después, como gerente o líder, decida la prioridad que asignaría a cada práctica o característica. Indique su decisión encerrando en un círculo el número apropiado.					
<b>PRIORIDAD</b>					
	Más alto	Alto	Importante	Regular	Bajo
1. Es fuerte cuando es necesario.	5	4	3	2	1
2. Habla bien a los grupos.	5	4	3	2	1
3. Establece una línea de disciplina clara y consistente.	5	4	3	2	1
4. Atrae la atención de los demás hacia el mensaje que está dando.	5	4	3	2	1
5. Crea un ambiente que propicia un sentimiento de unión.	5	4	3	2	1
6. Transmite una sensación de "estar a cargo".	5	4	3	2	1
7. Tiene todo el apoyo de quienes trabajan para él / ella.	5	4	3	2	1
8. Transforma a los empleados en sus seguidores.	5	4	3	2	1
9. Se esfuerza en ganar permitiendo a sus empleados también ganar.	5	4	3	2	1
10. Atrae a los demás para unirse a su grupo.	5	4	3	2	1
11. Ofrece premios importantes a su personal.	5	4	3	2	1
12. Utiliza fuentes de poder de manera sensata y constante.	5	4	3	2	1
13. Muestra compasión	5	4	3	2	1
14. Tiene una fuerte trayectoria de tomar decisiones sólidas y eficaces.	5	4	3	2	1
15. Sabe escuchar.	5	4	3	2	1
16. Planea y "prepara" avisos informativos.	5	4	3	2	1
17. Expresa las ideas con claridad.	5	4	3	2	1
18. Corre riesgos con prudencia.	5	4	3	2	1
19. Mantiene bien informados a sus empleados.	5	4	3	2	1
20. Sabe inspirar a los demás	5	4	3	2	1
21. Tiene un alto sentido ético.	5	4	3	2	1
22. Genera un sentimiento de orgullo entre sus seguidores.	5	4	3	2	1
23. Delega eficientemente.	5	4	3	2	1
24. Ajusta los objetivos de trabajo a corto plazo a la meta final.	5	4	3	2	1

	<b>PRIORIDAD</b>				
	Más alto	Alto	Importante	Regular	Bajo
25. Comparte con su equipo las victorias, grandes y pequeñas.	5	4	3	2	1
27. Hace que el trabajo se disfrute	5	4	3	2	1
28. Crea un ritmo de trabajo activo	5	4	3	2	1
29. Mantiene una actitud positiva	4	4	3	2	1
30. Posee mucha energía; no se limita a trabajar desde su escritorio.	5	4	3	2	1
31. Reconoce sus errores.	5	4	3	2	1
32. Es un buen negociador y sabe cuándo comprometerse.	5	4	3	2	1
33. Sigue los pasos lógicos al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
34. Si renuncia, los demás lo seguirían.	5	4	3	2	1
35. Consulta con otros al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
36. Logra el compromiso con su causa.	5	4	3	2	1
37. Utiliza con sensatez su papel de gerente.	5	4	3	2	1
38. Es fiel a sus principios.	5	4	3	2	1
39. Los empleados lo respetan cuando emplea su autoridad.	5	4	3	2	1
40. Transmite una imagen de poder.	5	4	3	2	1