



# Las relaciones interpersonales en centros de menores: El equipo educativo

María José Martín Navas, Carmen Romera Pérez y Olga Salmerón

Nuestro tema de investigación trata de las relaciones interpersonales en Centros de Menores en Córdoba. Muchas veces el trabajo en grupo, en el que es necesaria la cooperación, se puede ver obstaculizado por unas malas relaciones entre las personas que componen los equipos educativos. Este clima repercutirá, de una u otra forma, en la atención a los menores. Por esta razón, pensamos que sería interesante analizar cuáles podrían ser las condiciones que dificultan una buena interrelación entre las personas que trabajan en estos equipos educativos, desde la perspectiva de las propias personas implicadas.

## 1. Introducción

*"Entendemos por conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos, un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios"* (Costa y López, 1997:1).

Las relaciones interpersonales han sido objeto de estudio por muchos investigadores. En el nuestro nos hemos centrado fundamentalmente en los trabajos de M. Costa y E. López (1997), *Los secretos de la dirección: Manual Práctico para dirigir y organizar equipos*, ya que su manera de abordar el tema nos parece muy didáctica y útil. Sus estudios e investigaciones están centrados en la organización y dirección de los equipos de trabajo, con el fin de analizar las posibles causas que originan los conflictos y hallar sus posibles soluciones. De forma clara y práctica, Costa y López presentan una tipología sobre las barreras que existen en la comunicación (personales, ambientales, etc), las ventajas del trabajo en equipo, la importancia de las reuniones para mejorar la comunicación y, por último, hilvana la forma apropiada de abordar y resolver conflictos.

Nuestra experiencia laboral en este tipo de centros nos ha demostrado que unas malas relaciones entre el personal educativo repercuten negativamente en toda la labor docente. Algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser los causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas.

Trabajar en equipo sólo es posible en la medida en que los integrantes de un grupo dejen a un lado sus intereses individuales y se enfoquen en sacar adelante los comunes, se apoyen mutuamente y tenga una disposición positiva hacia el grupo.

Nuestra indagación se ha centrado en la exploración de la percepción que los propios docentes tienen de la organización interna de los equipos de trabajo en sus centros. La percepción que el grupo manifiesta conlleva aspectos cognitivos a la vez que evaluativos. Nos dicen cómo caracterizan los implicados la manera en que se organizan en su trabajo cotidiano, a la vez que valoran esa dinámica y su grado de satisfacción en el contexto. Conocer estas dimensiones que condicionan la dinámica de interacción y organización de los equipos educativos será un punto de partida valioso para detectar problemas, motivar a la reflexión y poner condiciones para mejorar.

Siguiendo el modelo de gestión del venezolano Tomás Páez (*La paradoja del capital humano*, 1998), no parece existir disenso alguno en relación a la importancia del *capital humano*. Este autor reivindica que el capital humano es el activo más importante con que cuenta una empresa o un grupo de trabajo profesional o un país para funcionar adecuadamente. Lo paradójico también es que, frente a un mundo en el que crece la importancia de nuevas tecnologías, ante la sociedad de la información y las nuevas autopistas, se ratifica con mucha más claridad la necesidad y la urgencia de superar un enfoque de gestión tradicional y transformarlo por aquel que hace posible una nueva modalidad de gestión y administración de los recursos humanos que permita el uso de todas sus capacidades.



La óptima gestión de cualquier recurso pasa inequívocamente por el conocimiento del mismo. Para el caso del capital humano, el estudio de los equipos de trabajo a través de encuestas o entrevistas es una herramienta sencilla y eficaz.

## 2. Método

### Objetivos e hipótesis de la investigación

El objetivo de esta investigación ha sido *explorar y describir cómo el personal educativo de los centros de menores percibe la organización interna de los centros y el nivel de satisfacción en su contexto de trabajo.*

Las dos hipótesis que planteamos para nuestra investigación son:

1. ¿Existen diferencias en la valoración que los miembros del equipo educativo hacen sobre la organización del centro (V.D) en función del sexo al que pertenecen (V.I)?
2. ¿Encontramos diferencias en la valoración que hacen del entorno psicológico general (V.D) los distintos equipos educativos de cen-

*tros de menores en función de la edad (V.I) de los menores que acogen?*

### Población y muestra

La población objeto de nuestro estudio la componen el conjunto de personas que forman los equipos educativos de los centros de menores de Córdoba. Estos equipos están formados por personal con distintas categorías profesionales: Director/a, subdirector/a, educadores/as, monitores/as

Nuestra población consta de unas 60 personas aproximadamente de ambos sexos.

Otro factor a tener en cuenta es la edad de los menores que acoge cada centro:

- **Centro A:** Se acogen a niños/as de 0-6.
- **Centro B:** Se acogen a niños/as de 6-12.
- **Centro C:** Se acogen a niños/as de 12-18 años.

La distribución muestral por centros, diferenciando sexo, se presenta a continuación:

Centros	CENTRO A (0-6 años)		CENTRO B (6-12 años)		CENTRO C (12-18 años)		TOTAL
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Población	14	4	15	3	10	8	56
Muestra	11	4	5	2	6	0	28

Tabla 1: Distribución, en frecuencias, de la población y la muestra por centros y sexo.

El cuestionario se envió a toda la población, es decir, a los 56 educadores/as que forman el equipo educativo de estos centros, y contestaron 28. La respuesta ha sido desigual, por lo que la muestra no será suficientemente representativa de la población en alguno de los grupos. Sin embargo, dada la dificultad de respuestas en este tipo de estudios, consideramos que el nivel es satisfactorio y nos permite *explorar* adecuadamente nuestro problema de indagación.

### Diseño de investigación

En nuestra investigación seguimos un *método descriptivo*, puesto que recogemos la información de manera sistemática en un contexto natural. Sólo intentamos acercarnos a la realidad para tener una mejor

información sobre el tema tratado de las relaciones interpersonales en los tres centros de menores de la Junta de Andalucía existentes en la provincia de Córdoba.

Atendiendo al tipo de diseño que se ha utilizado, se trata de un *estudio de campo*, donde la situación carece de manipulación y la información se obtiene en un ambiente cotidiano, mediante un cuestionario elaborado a partir de las experiencias laborales de las investigadoras. Nuestro diseño tiene, por otra parte, un carácter *exploratorio*, puesto que la muestra no representa suficientemente a la población de referencia. Por el tipo de información que recogemos posee una orientación más bien *cuantitativa*, pero sin olvidar la importancia de complementarlo con la descripción e interpretación de los datos obtenidos, dándole un carácter también *cualitativo*.



### Instrumentos de recogida de datos

Para la obtención de los datos hemos utilizado fundamentalmente un cuestionario con un formato de *escala de estimación*. Para su elaboración nos hemos basado en uno ya existente, realizado por J. L. Espejo Aller, director del Centro de Menores de Carmona (Sevilla), siguiendo directrices de la EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Hemos adaptado esta herramienta de recogida de información teniendo en cuenta nuestras necesidades e intereses de investigación (ver ANEXO 1).

Con esta escala de estimación pretendemos medir la percepción y grado de satisfacción del equipo educativo respecto a una serie de *dimensiones* que describen distintos factores que intervienen en la organización y dinámica de los centros, desde un modelo que podríamos denominar de "calidad global".

La escala se compone de 14 dimensiones, cada una de las cuales, a su vez, consta de varios ítems. Las dimensiones son las siguientes:

1. *Objetivos*: Se valora el conocimiento, la claridad y la aceptación de los objetivos por parte del equipo.
2. *Compartir responsabilidades*: Se valora si cada miembro es suficientemente responsable dentro del equipo.
3. *Eficacia y eficiencia*: Se valora si los miembros del equipo son eficaces y eficientes en su trabajo.
4. *Toma de decisiones*: Se valora la rapidez y criterios en la toma de decisiones.
5. *Delegación*: Se valora la existencia de delegación de funciones.
6. *Comunicación y coordinación interna*: Se valora la fluidez y corrección de los métodos de comunicación y coordinación.
7. *Comunicación y coordinación externa*: Se valora la fluidez y corrección de los métodos de comunicación y coordinación con otros centros y con la administración.
8. *Entorno físico*: Se valora la repercusión que tienen el entorno físico dentro del equipo.
9. *Conciencia de calidad*: Se valora la calidad del trabajo realizado.

10. *Creatividad e innovación*: Se valora la utilización de las nuevas tecnologías dentro del equipo.

11. *Compromiso*: Se valora el cumplimiento de acuerdos y compromisos tomados por el equipo.

12. *Reconocimiento y recompensa*: Se valora si el trabajo es suficientemente reconocido por la dirección.

13. *Desarrollo del trabajador*: Se valora las oportunidades que se facilitan para reciclarse o promocionar.

14. *Entorno psicológico en general*: Se mide el nivel de satisfacción personal de cada miembro del equipo.

Pensamos que en estas dimensiones se recoge todos los puntos que pueden dar origen a conflictos en la dinámica del grupo.

Las preguntas están elaboradas de forma sencilla y con un lenguaje claro que no admite ambigüedad.

El cuestionario consta de dos tipos de ítems:

- a. De *carácter sociométrico* tales como la edad, sexo, experiencia profesional y centro de trabajo.
- b. De *contenido*, estructurados según las dimensiones y con formato de escala de estimación.

El rango de estimación de la escala va del 5 al 1, siendo el "5" la puntuación que indicará un mayor grado de acuerdo con el ítem y el "1" un mayor desacuerdo. El "3" indica una posición neutra o intermedia, mientras que el "4" y el "2" serían valoraciones moderadas de acuerdo y desacuerdo respectivamente.

En cuanto al *procedimiento* de realización, hicimos saber a los encuestados, que la información del cuestionario era anónima y que su único objeto es el de servir para un estudio. El cuestionario se realizó de manera voluntaria. Se pidió la colaboración de las personas y sobre todo sinceridad a la hora de responder las preguntas. También se agradeció la colaboración. El tiempo estimado para su realización oscilaba entre 10 y 15 minutos.



### 3. Análisis de resultados

#### Organización de los datos

El procedimiento seguido para el análisis de resultados tras la recogida de la información ha sido la elaboración de una *tabla de vaciado de datos* obtenidos en los cuestionarios. El valor que hemos asigna-

do a cada uno de los rangos de respuesta ha sido el siguiente:

$$5 = +2; 4 = +1; 3 = 0; 2 = -1; 1 = -2$$

Una vez recogidos los resultados en la tabla de valores, procedimos a interpretar los datos y a su posterior exposición gráfica en función a las 14 dimensiones señaladas anteriormente.

#### Resultados generales

Tabla 1. Resultados generales.				
Dimensión	Ítems	Centro A	Centro B	Centro C
1. Objetivos	1A	0,93	1,14	0,83
	1B	0,87	1,00	0,67
	1C	0,60	0,57	-0,17
2. Compartir responsabilidades	2A	1,07	0,43	0,83
	2B	0,80	-0,14	0,17
	2C	0,53	0,00	0,00
3. Eficacia y eficiencia	3A	0,07	0,29	-0,50
	3B	0,87	0,71	0,00
4. Toma de decisiones	4A	0,60	0,71	0,33
	4B	0,40	0,14	-0,33
	4C	0,07	0,29	0,17
	4D	-0,07	1,00	0,33
5. Delegación	5A	0,13	0,57	-0,50
	5B	-0,13	0,14	-0,67
6. Comunicación y coordinación interna	6A	0,20	0,29	-0,50
	6B	0,40	0,57	-0,50
	6C	0,53	0,43	-0,33
	6D	0,67	0,43	-0,33
	6E	0,20	0,29	-0,50
7. Comunicación y coordinación externa	7A	-0,60	-0,29	0,00
	7B	1,13	0,71	0,67
	7C	-0,20	-0,71	0,00
8. Entorno físico	8A	0,93	1,14	0,50
9. Conciencia de calidad	9A	0,67	0,57	0,00
	9B	0,33	0,29	-0,17
	9C	0,40	0,71	0,00
	9D	0,73	1,00	0,17
10. Creatividad e innovación	10A	0,47	0,71	0,67
	10B	0,67	1,00	0,33
	10C	-0,33	0,00	0,33
	10D	0,00	0,43	0,67
11. Compromiso	11A	0,67	1,00	-0,17
	11B	0,60	0,43	-0,67
	11C	0,67	0,71	-0,67



Tabla 1. Resultados generales (continuación)				
Dimensión	Ítems	Centro A	Centro B	Centro C
12. Reconocimiento y recompensa	12A	-0,07	-0,29	-0,17
	12B	0,00	0,29	-0,50
	12C	0,00	-0,14	-1,17
	12D	-0,53	-0,14	0,17
13. Desarrollo del trabajador/a	13A	0,00	0,29	0,50
	13B	-0,13	0,86	-0,50
	13C	-0,40	0,57	0,00
	13D	0,27	0,43	0,67
14. Entorno psicológico en general	14A	0,93	0,86	0,17
	14B	0,93	0,71	0,83
	14C	0,73	0,14	-1,00
	14D	0,47	0,86	-0,67
	14E	0,80	0,71	-0,67
	14F	0,73	0,43	-0,67
	14G	0,60	0,71	-0,67
	14H	0,60	0,71	-0,17

Tabla 1: Resultados promedio de las valoraciones en cada uno de los ítems integrados en cada categoría. El intervalo de valor aplicado a la escala va de +2 a -2. Ver ítems en Anexo 1.

Hemos organizado el análisis en dos partes, alrededor de nuestras variables independientes: comparación de los tres centros y comparación por sexo. En la primera parte (comparación de centros. Tabla 1) expresamos en tablas los resultados de cada una de las dimensiones que componen nuestro cuestionario, incluyendo los resultados promedio de cada uno de los ítems que integran la dimensión y el promedio

global de estos valores para cada uno de los centros. En la segunda parte expresamos en un histograma los resultados, en valores promedio, agrupados por sexo.

Como decíamos, el intervalo de valores posibles va de -2 a +2, correspondiendo los negativos a las puntuaciones desfavorables, mientras que los positivos son síntoma de resultados favorables.

## Diferencias entre centros

### 1. Objetivos

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
1. Objetivos	1A	0,93	0,80	1,14	0,90	0,83	0,44
	1B	0,87		1,00		0,67	
	1C	0,60		0,57		-0,17	

Todos conocen los objetivos del equipo educativo. En los centros A y B los objetivos son aceptados por todos los miembros del equipo mientras que en el equipo del centro C los conocen pero la mayoría no los asume.

### 2. Compartir la responsabilidad

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
2. Compartir	2A	1,07	0,80	0,43	0,10	0,83	0,33
	2B	0,80		-0,14		0,17	
	2C	0,53		0,00		0,00	

El equipo educativo del centro A parece compartir más responsabilidad en comparación con los otros dos centros y cada miembro conoce su papel dentro del equipo. La percepción de responsabilidad compartida es, sin embargo, baja en los centros B y C.





### 3. Eficacia y eficiencia

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
3. Eficacia	3A	0,07	0,47	0,29	0,50	-0,50	-0,25
	3B	0,87		0,71		0,00	

El trabajo realizado por el equipo de los centros A y B es percibido con un nivel mayor de eficiencia que el que realiza el equipo del centro C que se valora negativamente.

### 4. Toma de decisiones

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
4. Toma de decisiones	4A	0,60	0,25	0,71	0,54	0,33	0,13
	4B	0,40		0,14		-0,33	
	4C	0,07		0,29		0,17	
	4D	-0,07		1,00		0,33	

El equipo educativo que menos se responsabiliza a la hora de tomar decisiones, desde la perspectiva de los propios profesores, es el centro C, mientras que el equipo del centro B parece percibir un grado de responsabilidad mayor.

### 5. Delegación de funciones

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
5. Delegación	5A	0,13	0,00	0,57	0,36	-0,50	-0,58
	5B	-0,13		0,14		-0,67	

La valoración que el profesorado de cada centro realiza de esta dimensión es "mediana" en los centros A y B. En el centro C no se percibe que exista delegación de funciones y se valora negativamente este aspecto de la gestión de equipo.

### 6. Comunicación y coordinación interna

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
6. Comunicación interna	6A	0,20	0,40	0,29	0,40	-0,50	-0,43
	6B	0,40		0,57		-0,50	
	6C	0,53		0,43		-0,33	
	6D	0,67		0,43		-0,33	
	6E	0,20		0,29		-0,50	

La comunicación entre los componentes del equipo y la coordinación en las tareas profesionales se valora de forma moderadamente positiva en los centros A y B. Por el contrario, en el centro C se reconoce que no funcionan como equipo y sus reuniones no son eficaces.

### 7. Comunicación y coordinación externa

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
7. Comunicación externa	7A	-0,60	0,11	-0,29	-0,10	0,00	0,22
	7B	1,13		0,71		0,67	
	7C	-0,20		-0,71		0,00	

La comunicación y relaciones entre los centros las estiman como escasas los tres, especialmente, en este caso, en los centros A y B.

**8. Entorno físico**

Dimensión	Ítems	Centro A	Centro B	Centro C
8. Entorno físico	8A	0,93	1,14	0,50

Los tres centros están de acuerdo en que un entorno físico agradable mejora la eficacia y bienestar del equipo.

**9. Conciencia de calidad**

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
9. Conciencia de calidad	9A	0,67	0,53	0,57	0,64	0,00	0,00
	9B	0,33		0,29		-0,17	
	9C	0,40		0,71		0,00	
	9D	0,73		1,00		0,17	

La calidad es más valorada en el centro A y B que en el centro C. Ninguno de los tres centros, en opinión de los encuestados, hace un uso pleno de los recursos a su alcance.

**10. Creatividad e innovación**

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
10. Innovación	10A	0,47	0,20	0,71	0,54	0,67	0,50
	10B	0,67		1,00		0,33	
	10C	-0,33		0,00		0,33	
	10D	0,00		0,43		0,67	

Ningún centro utiliza para su trabajo las nuevas tecnologías. Estarían dispuestos a adaptarse los centros A y B, mientras que el equipo del centro C no muestra interés.

**11. Compromiso**

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
11. Compromiso	11A	0,67	0,64	1,00	0,71	-0,17	-0,50
	11B	0,60		0,43		-0,67	
	11C	0,67		0,71		-0,67	

Intentan llevar a cabo los acuerdos tomados en los centros A y B. En el centro C se opina que no se cumplen los acuerdos tomados.

**12. Reconocimiento y recompensa**

Dimensión	Ítems	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
12. Reconocimiento	12A	-0,07	-0,15	-0,29	-0,07	-0,17	-0,42
	12B	0,00		0,29		-0,50	
	12C	0,00		-0,14		-1,17	
	12D	-0,53		-0,14		0,17	

En los tres centros se piensa que la dirección no valora suficientemente el trabajo del equipo.



### 13. Desarrollo del trabajador

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
13. Desarrollo trabajador/ -a	13A	0,00	-0,07	0,29	0,54	0,50	0,17
	13B	-0,13		0,86		-0,50	
	13C	-0,40		0,57		0,00	
	13D	0,27		0,43		0,67	

En general se piensa que no se facilita suficientemente la labor formativa del personal.

### 14. Entorno psicológico general

Dimensión	Items	Centro A	Valor 1/2	Centro B	Valor 1/2	Centro C	Valor 1/2
14. Entorno psicológico	14A	0,93	0,73	0,86	0,64	0,17	-0,35
	14B	0,93		0,71		0,83	
	14C	0,73		0,14		-1,00	
	14D	0,47		0,86		-0,67	
	14E	0,80		0,71		-0,67	
	14F	0,73		0,43		-0,67	
	14G	0,60		0,71		-0,67	
	14H	0,60		0,71		-0,17	

Podemos observar que los equipos educativos de los centros A y B, que acogen a niños de 0 a 6 años y de 6 a 12 años respectivamente, perciben que realizan su trabajo en un buen ambiente psicológico. Sin embargo, en el centro C, que acoge a una población adolescente, el entorno psicológico del equipo educativo es percibido de forma más negativa.



Dibujo: Francisco M. Vera



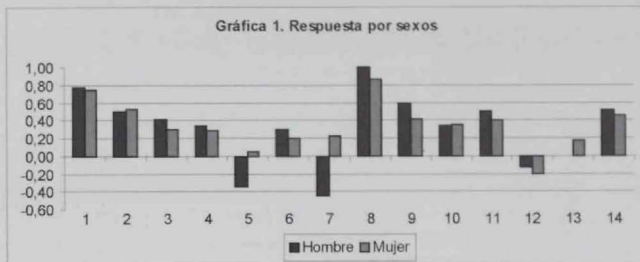


### Diferencias en función del sexo de los docentes

Del análisis de la Gráfica 1 constatamos que en las respuestas a los ítems 5 y 7 existe gran diferencia según sean hombres o mujeres los que hayan contestado a las preguntas. Los hombres piensan que no existe delegación de funciones ni comunicación y coordinación interna, mientras que las mujeres suelen ser más positivas.

Al ítem 12 han respondido de forma negativa tanto hombres como mujeres. Ambos piensan que la dirección no valora suficientemente el trabajo del equipo educativo.

Al ítem 13, desarrollo o promoción del trabajador/a, no ha respondido ningún hombre.



Gráfica 1: Promedio de las estimaciones medias correspondientes a los ítems incluidos en cada categoría, agrupados en función el sexo. El intervalo de valores es de +2 y -2.

## 4. Conclusiones

A modo de resumen, concluiremos que:

- El centro que acoge a chicos y chicas adolescentes presenta más problemas de organización y dinámica interpersonal que los centros que acogen a niños y niñas menores, desde la perspectiva de los propios miembros de los equipos educativos. Esto puede deberse a condiciones asociadas a la situación de los y las jóvenes, pero también a la organización y relación del propio equipo.
- Los miembros de los equipos educativos reconocen que un buen ambiente psicológico predispone positivamente al personal, que trabaja de forma más eficaz, responsable y comprometida. Mejorar ese ambiente podrá ser un reto positivo en el difícil trabajo cotidiano en estos centros.

## 5. Valoración

Desde el punto de vista metodológico hemos valorado de manera positiva nuestro estudio, sintiéndonos satisfechos, porque en cierto modo nos confirma lo que intuíamos, a las vez que nos hemos dado cuenta de muchas cosas que no creíamos importantes gracias a la propia investigación y a la bibliografía consultada, lo que nos ha ayudado mucho para nuestro enriquecimiento profesional y personal.

Hemos encontrado algunas dificultades, como la negativa de algunos profesionales a participar en la realización de los cuestionarios. No sabemos si el fallo ha sido nuestro, porque quizás el cuestionario fuese demasiado largo, o bien por falta de interés o motivación de las personas implicadas.

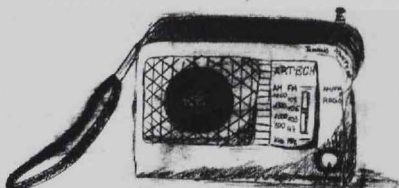
El cuestionario aporta una gran cantidad de información en la que no hemos podido profundizar por falta de tiempo. Esto nos ha obligado a analizarla de forma general, pero permite y merecería retomarse para servir de base de análisis, reflexión y mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo de los equipos educativos de los centros estudiados.



ANEXO 1						
CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACIÓN EQUIPOS EDUCATIVOS						
Dimensión		5	4	3	2	1
1.	<b>Objetivos</b>					
	¿Los objetivos del equipo educativo están claros?					
	¿Los conocen todos?					
	¿Son aceptados por todos?					
	Evaluación global					
2.	<b>Compartir la responsabilidad</b>					
	¿Todos saben exactamente cuál es su responsabilidad y que se espera de ellos?					
	¿Todo el mundo sabe que puede hacerse sin antes pedir permiso?					
	¿Cada individuo entiende su papel en el conjunto?					
	Evaluación global					
3.	<b>Eficacia y eficiencia</b>					
	¿Las cosas son siempre realizadas a tiempo, con la calidad acordada, y con el menor uso posible de recursos?					
	¿Es aceptable nuestro porcentaje de error?					
	Evaluación global					
4.	<b>Toma de decisiones</b>					
	¿Las decisiones en el equipo educativo se toman a un nivel razonable?					
	¿Las decisiones son tomadas con suficiente rapidez?					
	¿Las decisiones están basadas en información suficiente?					
	¿Los criterios para tomar decisiones los tiene la dirección?					
Evaluación global						
5.	<b>Delegación</b>					
	¿Hay suficiente delegación de funciones?					
	¿Las capacidades de los empleados son usadas de la forma más ventajosa?					
	Evaluación global					
6.	<b>Comunicación y coordinación internas</b>					
	¿Funcionamos como un equipo?					
	¿Estamos avanzando en la misma dirección?					
	¿Nos mantenemos entre nosotros suficientemente informados?					
	¿Nuestros métodos de comunicación son adecuados?					
	¿Mantenemos reuniones eficaces?					



ANEXO I (continuación)						
Dimensión		5	4	3	2	1
7.	<b>Comunicación y coordinación externas</b>					
	¿Trabajamos bien con los otros centros de menores?					
	¿Conoce el equipo educativo quienes son sus "clientes"?					
	¿El flujo de comunicación entre centros es adecuado y razonable?					
	Evaluación global					
8.	<b>Entorno físico</b>					
	¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficacia del equipo educativo?					
	Evaluación global					
9.	<b>Conciencia de calidad</b>					
	¿Valoramos regularmente la conveniencia de nuestras acciones?					
	¿Hacemos uso completo de nuestros recursos?					
	¿Revisamos la calidad de nuestro propio trabajo?					
	¿Exigimos calidad entre nosotros, y de nuestro entorno?					
Evaluación global						
10.	<b>Creatividad e innovación</b>					
	¿Somos suficientemente flexibles?					
	¿Estamos dispuestos a adaptarnos?					
	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías?					
	¿Usamos técnicas creativas?					
Evaluación global						
11.	<b>Compromiso</b>					
	¿Hacemos todos realmente todo lo que esta en nuestras manos?					
	¿Cumplimos nuestros acuerdos?					
	¿Todo el mundo se siente responsable colectivamente de los éxitos y fracasos del equipo educativo?					
	Evaluación global					



Dibujo: Rosa Mª Blanco (1º Ed. Primaria)



ANEXO 1 (continuación)						
Dimensión		5	4	3	2	1
12.	<b>Reconocimiento y recompensas</b>					
	¿La gente es elogiada más a menudo que no criticada y corregida?					
	¿La dirección se fija más en las habilidades de los educadores/monitores que en sus puntos débiles?					
	¿Hay grupos de educadores/monitores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?					
	¿El educador/monitor que ha sido llamado por el jefe espera más bien elogios que críticas?					
	Evaluación global					
13.	<b>Desarrollo del trabajador</b>					
	¿Se incita a los educadores/monitores a desarrollarse?					
	¿Existe un plan para el desarrollo individual del educador/monitor?					
	¿Se ofrecen buenas posibilidades para estudiar?					
	¿La formación es pagada por la empresa?					
	Evaluación global					
14.	<b>Entorno psicológico en general</b>					
	¿Nos lo pasamos bien trabajando juntos?					
	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?					
	¿Nos sentimos seguros en nuestro empleo?					
	¿Nos ayudamos y alentamos los unos a los otros?					
	¿Nuestra comunicación es abierta y honrada?					
	¿Confiamos los unos en los otros?					
	¿Hablamos los unos con los otros, pero no de ellos?					
	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?					
Evaluación global						

Figura 1: Cuestionario para la evaluación de la percepción y grado de satisfacción del equipo educativo respecto a una serie de dimensiones que describen distintos factores que intervienen en la organización y dinámica de los centros.





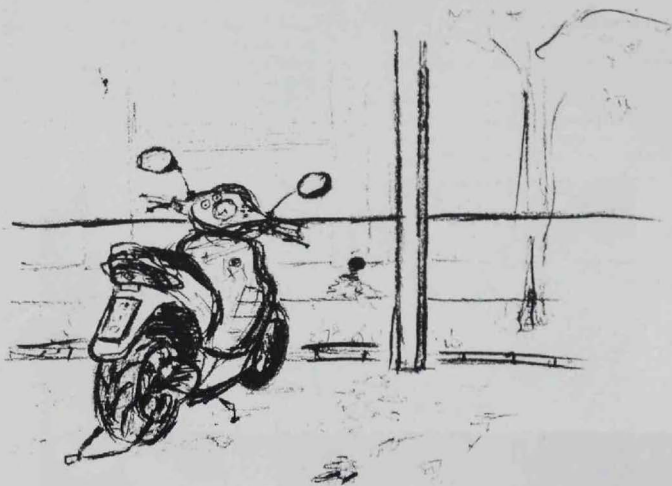
## Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento:

- al personal de los centros objeto del presente estudio, sin cuya desinteresada colaboración no hubiese sido posible.
- a Luz González Ballesteros, que nos orientó y animó incansablemente durante la elaboración del artículo.

## Referencias bibliográficas

- Alcalde Cuevas, C y Marchena Consejero, E y García Sedeño, M. *Los valores interpersonales: análisis de alumnos de una muestra de formación profesional de un centro de recuperación de minusválidos físicos*. Universidad de Cádiz.
- Álvarez, J.A. *Conflictos interpersonales y sus efectos en la empresa*. Iberica consulting.
- Billikopf Encina, G. *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. Universidad de California. ([www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libros/12s.htm](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libros/12s.htm))
- Briales Grzib, Helena. *La selección por competencias. El test de Monster*. (<http://contenido.monster.es/estrategias/entrevistas/helena/>).
- Buendía Eximan, L y otros (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Costa Cabanillas, M y López, E. (1997). *Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir y organizar equipos*. Madrid: Pirámide.



Dibujo: Francisco Miguel Vera