

# Análisis correlacional entre la gestión escolar y el rendimiento de los alumnos

<sup>1</sup> Ethel Yolanda Flores Ordoñez

## Resumen

El presente estudio se centra en examinar la relación existente entre la capacidad de gestión administrativa de los directores de los centros educativos públicos y los resultados académicos de sus egresados al realizar la Prueba de Aptitud Académica (PAA) que aplica la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) para el proceso de admisión. El estudio se inició con la investigación documental y análisis de informes de la Gerencia del Sistema de Admisión. Se observó que no existen estudios previos que relacionen el desempeño gerencial de los directores como factor influyente en los resultados de la PAA. Se diseñó un instrumento cualitativo y cuantitativo para su aplicación en campo basado en las teorías clásicas de la administración (planificar, organizar, mandar y controlar) y la Teoría de las Relaciones Humanas (motivación, liderazgo y comunicación). Este cuestionario se aplicó a una muestra de conveniencia conformada por diez directores de colegios públicos ubicados en el Distrito Central de Honduras, cinco de los cuales habían obtenido los mejores resultados promedio (muestra A), y cinco con menos del 50% de admitidos (muestra B). Se enfatizó en la definición y relación de las prácticas y procesos administrativos aplicados en dichos colegios. En cuanto a los resultados en las prácticas de gestión administrativa de los directores de las muestras A y B se encontraron diferencias significativas en los procesos de planificación y control, pero no en los demás.

**Palabras clave:** gestión administrativa, prueba de aptitud académica, análisis correlacional, gestión escolar, rendimiento de los alumnos

## Correlational Analysis Between School Management and Student Performance

## Abstract

This study focuses on examining the relationship between the administrative management skills of the principals of public schools and the academic results of their alumni when performing the Academic Aptitude Test (PAA) applied in the National Autonomous University of Honduras (UNAH) admission process. The investigation began with documentary research and report analysis from the Admission System Management Office, noting that there are no previous studies relating the management performance of the principals as a factor influencing such results. A qualitative and quantitative instrument was designed for field application, based on classical management theories (planning, organizing, commanding, and controlling) and the Theory of Human Relations (motivation, leadership, and communication). This questionnaire was applied to a convenience sample of ten public school principals located in the Central District of Honduras, five of whom had obtained the highest average results (sample A), and five schools with less than 50% of admitted students (sample B), emphasizing the definition and relationship of the administrative practices and processes applied

<sup>1</sup> Doctora en Administración Gerencial. docente del departamento de Administración y Generación de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. <https://orcid.org/0009-0000-2398-8240>  
Correo electrónico: eflores@unah.edu.hn

in those schools. As for the results in the administrative management practices of the principals of samples A and B, significant differences were found in the processes of Planning and Controlling, but not in the others.

**Keywords:** administrative management, academic aptitude test, correlational analysis, school management, student performance

## Introducción

En los últimos años, la calidad de la educación pública en Honduras ha sido objeto de creciente preocupación, especialmente por los bajos resultados obtenidos por los estudiantes egresados del nivel medio en la Prueba de Aptitud Académica (PAA), instrumento utilizado por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) como filtro de ingreso a la educación superior. Estas diferencias se acentúan cuando se comparan los puntajes obtenidos por estudiantes de instituciones educativas privadas frente a los de los centros públicos, lo que evidencia una brecha estructural que requiere atención desde una perspectiva más amplia e integral.

Tradicionalmente, se ha atribuido el bajo rendimiento académico a factores como la falta de recursos, infraestructura deficiente o limitaciones pedagógicas. Sin embargo, existe un factor menos visible pero igualmente determinante que ha sido escasamente abordado en la literatura nacional: la gestión administrativa ejercida por los directores de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. La forma en que se planifican, organizan, dirigen y controlan los procesos institucionales puede tener un impacto directo en el ambiente escolar, la eficiencia organizativa y, por ende, en los resultados académicos de los estudiantes.

Este estudio tiene como propósito principal analizar si existe una relación significativa entre las prácticas de gestión administrativa implementadas por los directores de centros educativos públicos del Distrito Central y el desempeño académico de sus egresados en la PAA. A través de un diseño metodológico mixto con enfoque correlacional, se comparan dos grupos de instituciones: aquellas con altos niveles de admisión universitaria (muestra A) y aquellas con niveles inferiores al 50% de admisión

(muestra B). La investigación se fundamenta en teorías clásicas de administración (Fayol) y en la Teoría de las Relaciones Humanas, incorporando variables como liderazgo, motivación y comunicación institucional.

Desde el punto de vista científico, este trabajo aporta evidencia empírica a un campo de estudio escasamente explorado en Honduras, lo cual representa una contribución relevante para el desarrollo del conocimiento gerencial aplicado al ámbito educativo. Su valor social radica en que los hallazgos pueden orientar tanto a formuladores de políticas públicas como a responsables de la gestión escolar, facilitando la toma de decisiones más informadas y estratégicas para mejorar la educación media pública. En cuanto a su pertinencia tecnológica, el uso de instrumentos validados para evaluar el desempeño gerencial y su vinculación con bases de datos reales de admisión universitaria representa un avance en el análisis integral del rendimiento académico.

En un mundo globalizado donde la calidad de la educación es un factor clave para la competitividad de los países, comprender los elementos que inciden en el éxito académico de los jóvenes no solo es un imperativo académico, sino también una responsabilidad social. Fortalecer la gestión escolar puede ser una de las vías más efectivas y sostenibles para cerrar las brechas existentes y garantizar mayores oportunidades de acceso a la educación superior.

## Formulación del problema de investigación

¿Se relaciona la gestión administrativa de los directores con los resultados académicos de la PAA?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar las prácticas de gestión administrativa de Directores de los Centros Educativos no gubernamentales del Distrito Central; mejor evaluados Versus menor evaluados según resultados de la Prueba de Aptitud Académica (PAA) de la UNAH

### **Objetivos específicos**

- Conocer la relación que existe entre la gestión administrativa del director y los resultados en la PAA obtenidos por los alumnos de los centros educativos públicos medios.
- Relacionar las características de la gestión del director del plantel con las teorías administrativas de las Relaciones Humanas.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Existe relación entre la gestión administrativa del director y los mejores resultados en la PAA obtenidos por los alumnos de los centros educativos públicos?
- ¿Cuáles son las prácticas identificadas en la gestión del director que corresponden a las teorías de las Relaciones Humanas?

## **Justificación del Diseño**

### **Correlacional y Metodología de Muestreo aplicada en centros educativos del Distrito Central**

La presente investigación se llevará a cabo ejecutando el siguiente procedimiento: Partiendo del planteamiento del problema, se ejecutan tres actividades con perspectivas cualitativas y cuantitativas. La primera se aborda en un corte exploratorio del diseño de investigación, mientras que la segunda lo hace de manera correlacional. Una vez definidas las variables a medir en cada dimensión, se organizan en una matriz operacional cuya función principal es organizar el flujo de actividades regidas por los objetivos del estudio.

Una vez organizados los componentes de la investigación, se diseña el instrumento de recolección de datos para su posterior validación. Al final del proceso (en el que participan distintos expertos) se da luz verde para emprender el trabajo de campo. Una vez completada la muestra previamente definida, se preparan los datos para su análisis y posterior conclusión. El flujo de actividades del procedimiento se sigue según lo recomendado por (Malhotra, 2008).

El estudio se centra en examinar la correlación de una evaluación administrativa de la gestión construida cualitativamente, pero expresada cuantitativamente, con el puntaje promedio por centro educativo en el PAA, realizado por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Sin embargo, tal como publicó Tejedor (Tejedor, 1986), toda actividad que aspire a ser científica tiene como misión aportar pruebas empíricas verificables aunque una vez observado el hecho, el investigador puede afrontar el problema dentro de un marco Hipotético-deductivo o Analítico-inductivo. El presente estudio busca una comprensión más sistémica del problema en cuestión, por lo que se adopta al paradigma cuantitativo, donde la investigación destaca elementos como variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado), (López, 2011). Utilizando esta clasificación metodológica de Hernández Sampieri (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), situamos el diseño de la presente investigación como: *correlacional*.

Esta manera de asumir la investigación es criticada sobre todo desde los enfoques cuantitativos, derivados de propuestas epistemológicas que asumen la dicotomía entre el sujeto que investiga y los sujetos investigados, la objetividad del conocimiento y la necesidad de generalización; utilizando criterios de confiabilidad y validez para juzgar el conocimiento elaborado (Sarantakos, 2005). Componentes que logran ser identificados en

la metodología que detalla este trabajo de investigación.

La población está constituida por los centros educativos públicos y privados ubicados en el Distrito Central de Honduras, registrados en los resultados publicados por la Gerencia del Sistema de Admisión de la UNAH, mediante la participación de sus estudiantes graduados que solicitaron admisión y aprobaron la Prueba de Aptitud Académica (PAA).

Considerando los 100 centros educativos públicos y privados que obtuvieron los mejores resultados en la PAA no necesariamente pertenecen al Distrito Central ni todos son oficiales, y que las características de los centros deben adecuarse a los criterios definidos por el problema de investigación, se seleccionó una muestra de 5 centros educativos oficiales incluidos en la lista de los 100 mejores institutos. Estos conforman el conglomerado A.

**Tabla No. 1.** Centros de educación media públicos de Tegucigalpa con mejores resultados en la PAA (2011-2015)

Posición	Centro educativo público	Resultado promedio PAA
1	Centro Educativo A*	948
2	Centro Educativo B	876
3	Centro Educativo C	839
4	Centro Educativo D	838
5	Centro Educativo E	827

\* Cálculo en base a 4 años

**Fuente:** elaboración propia basada en los Informes Estadísticos Resultados de los Procesos de Admisión, Dirección de Sistema de Admisión

Las escuelas públicas y privadas que lograron menos del 50% de admisión constituyen la población del segundo conglomerado B.

Deliberadamente, se eligen 5 entre 74 centros educativos, igual al tamaño de la muestra del conglomerado B.

**Tabla No. 2.** Cinco centros de educación media públicos en Tegucigalpa con menos del 50% de admisión en la PAA (2011-2015)

Posición	Centro educativo público	Porcentaje de admisión	Resultado promedio PAA
1	Centro Educativo V	36	687
2	Centro Educativo W	40	682
3	Centro Educativo X	39	692
4	Centro Educativo Y	41	711
5	Centro Educativo Z	43	693

**Fuente:** elaboración propia basada en el Informe Estadístico Resultados de los Procesos de Admisión, Dirección de Sistema de Admisión (2015, p. 28)

Este estudio emplea el método de agregados individuales (Corral, 2009), en el que se pide a cada experto individualmente que

proporcione una estimación directa de los ítems del instrumento. En el contexto de las observaciones anteriores, el instrumento

utilizado por los expertos en gestión incluye la correspondencia, la calidad técnica y el lenguaje de codificación.

## Hipótesis

Este estudio se basa en las siguientes hipótesis:

Existe relación entre la gestión administrativa del director y los mejores resultados en la PAA obtenidos por los alumnos de centros educativos públicos.

$H_0$ = No existe relación entre la gestión administrativa y mejores resultados en el PAA.

$H_1$ = Existe una relación entre la gestión administrativa y mejores resultados en el PAA.

Las tres variables de la teoría de las relaciones humanas Comunicación, Motivación y Liderazgo diferirían en las muestras.

## Metodología

La metodología se inicia de manera exploratoria en un intento de recopilar la mayor cantidad de datos posibles, tanto de fuentes bibliográficas internacionales afines al problema, como de entrevistas con expertos nacionales que refirieron sus puntos de vista a las variables cuyo comportamiento será medido en este estudio.

No es necesario comenzar cada diseño de investigación con una investigación exploratoria. Esto depende de la precisión con que se haya definido el problema y del grado de certeza del investigador respecto al planteamiento del problema. Un diseño de investigación puede comenzar como una investigación descriptiva o causal (Malhotra, 2008). Sin embargo, en Honduras, no se encontró literatura que integre cada área relacionada con la idea central en cuestión. Por esta razón, el diseño metodológico comienza con una exploración exhaustiva, antes de desarrollar preguntas de investigación o hipótesis, aislar y clasificar las variables clave como dependientes o independientes.

En este estudio se mezclan puntos de vista de expertos en el campo de la educación, la investigación y la administración, cuyas

consideraciones se registran en instrumentos de validación que miden aspectos como sesgo, calidad técnica, pertinencia de las preguntas al tema, claridad de estas, dejando espacio para comentarios adicionales con el fin de consolidar la construcción de las herramientas para el trabajo de campo. Todo asunto centrado en el tema de los beneficios que el incremento del conocimiento trae a la comunidad hondureña, los beneficios a favor de las instituciones del nivel secundario, que se derivan del éxito que esta tesis pretende alcanzar y las sugerencias para la gestión administrativa que la investigación arrojará, se refieren al mérito social, ya que existe la imperiosa necesidad de abordar el tema desde la iniciativa de investigación concluyente.

Se adopta el método de entrevista personal para la recolección de información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) con categorización de variables cualitativas como: 1) Nunca, 2) A veces, 3) Siempre.

Este método servirá para medir la gestión administrativa, compuesta por diferentes ítems en cuatro etapas del proceso administrativo como son la planificación, la organización, la dirección y el control. También contiene tres dimensiones adicionales de interés que incluyen el liderazgo, la comunicación y la motivación según la HRAT (*Human Resource Assessment Test*).

Del mismo modo, a cada ítem se le ha asignado una puntuación que contribuirá a una suma por variable. Estas variables constituirán a su vez el 100%, asignando una puntuación total basada en las respuestas registradas en el instrumento.

La puntuación final de cada instrumento se suma con las demás, concluyendo con un recuento de 5 expertos, cuyas valoraciones para cada elemento se utilizan para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, para medir la fiabilidad en los criterios. En esta investigación se utilizó un instrumento de validación de contenido revisado por cinco expertos en educación o pedagogía. Se evaluaron tres aspectos clave de cada ítem del cuestionario: congruencia (coherencia lógica con el resto del

instrumento), tendenciosidad (grado de influencia hacia una respuesta específica) y claridad (facilidad de comprensión y precisión). Las respuestas se codificaron de forma dicotómica, asignando valores de 1 o 2 según el criterio evaluado. Puede observarse en la Tabla No. 3 la puntuación total analizada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que obtuvo un resultado de 0.838, indicando una alta fiabilidad del instrumento.

**Tabla No. 3.** Estadísticas de fiabilidad  
Validez de Contenido

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.838	27

**Fuente:** elaboración propia basada en los datos trabajados que se obtuvieron a partir de un instrumento de validez de contenido aplicado a 5 jueces con perfil de expertos en el área de gestión administrativa de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América

Para (Gras, 1980) cuando un concepto puede ser observado y medido, y si puede relacionársele con otros conceptos a través de hipótesis, entonces puede utilizarse en la

investigación científica y se denomina "constructo". En cuanto a la evaluación, se consideran el costo y el tiempo, las tasas de respuesta, la calidad de las entrevistas y la calidad de los datos (Malhotra, 2008).

La aplicación de una prueba piloto es esencial al utilizar un nuevo instrumento de medición, ya que forma parte del proceso de validación general del cuestionario. Para evaluar su fiabilidad, se aplicó el método de división por mitades o Hemitest (G. F, 1937), que consiste en calcular la correlación entre los puntajes obtenidos en dos mitades equivalentes del test. Este método, descrito por Palella (Palella, 2003), asume que ambas mitades tienen la misma longitud y varianza, lo que permite comprobar la consistencia interna del instrumento.

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas: cuantitativa y cualitativa. La técnica de recolección de información se compone de los instrumentos, las estrategias y los medios audiovisuales (Del Rincón, Arnal, Latorre, & Sans, 2005).

En la Tabla No. 4 Se observa el coeficiente de Spearman Brown con un valor de 0.979 que nos indica que existe muy buena homogeneidad de los ítems al medir el constructo.

**Tabla No. 4.** Fiabilidad de Prueba Piloto

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.825
	Número de elementos	14a	
	Parte 2	Valor	.094
	Número de elementos	13b	
	N total de elementos		27
Correlación entre formas			.958
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.979
	Longitud desigual		.979
Dos mitades de Guttman			.748

**Fuente:** elaboración propia, los datos procesados utilizando el coeficiente de Cronbach (1951) se obtuvieron a partir de un instrumento de recolección de datos en prueba piloto, aplicado a directores de centros educativos de nivel medio en el Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América

Tal como se mostrado en los análisis parciales sobre la validez del instrumento, a continuación calculamos su validez total promedio:

$$\text{Validez de Contenido} + \text{Validez de Constructo} + \text{Validez Concurrente} = 0.838 + 0.952 + 0.979 / 3 = 0.923$$

En las pruebas piloto se utilizaron grabaciones de audio, que resultaron muy útiles para la redacción de la entrevista final, pero observamos que algunos directores expresaban incomodidad a través de su lenguaje corporal; por este motivo, no se utilizó en la muestra. Se hicieron varias modificaciones a la encuesta piloto, ya que algunas preguntas tendían a confundir a los encuestados; por esta razón, se corrigió su estructura y se refinaron otras para afinar el instrumento final.

La investigación de campo implica la selección, formación y supervisión de los entrevistadores (Malhotra, 2008). El trabajo de campo se llevó a cabo durante cuatro semanas (validez de constructo, juicio de expertos y prueba piloto), mediante observación y entrevistas personales.

Para la validez de constructo se solicitó la ayuda de cinco profesionales con grado de Doctor y cinco directores de Centros Educativos diferentes a los de la muestra. Además, se

realizó una prueba piloto con otros cinco directores de Centros Educativos, que sirvió de referencia para determinar los ajustes necesarios la encuesta final.

Al final del análisis de los datos, se obtiene un dato que representa la evaluación final generando una variable global de la muestra en cuestión, que puede correlacionarse con los resultados medios obtenidos en la PAA por el mismo centro educativo entrevistado.

## Resultados de la investigación

En cuanto al sistema de puntuación del instrumento de recolección de datos, la tabulación de los datos fue numérica y no nominal, para proceder a sumar el acumulado total en cada cuestionario, sumando el total 80% del cuestionario para la gestión administrativa y el 20% relaciones humanas (variables de Liderazgo, Comunicación y motivación) para el 100% que cada director obtuvo.

La Figura No. 1, presenta el puntaje total de la muestra A y B al final de la sumatoria de las 4 variables que se desglosan. Claramente se observa que los centros educativos con mejores medias de resultados en la PAA, pertenecientes al conglomerado A, puntuaron 50.3% del 80% ponderado para esta dimensión. Mientras que la muestra B queda por debajo con 38.85%.

**Figura No. 1.** Gestión administrativa



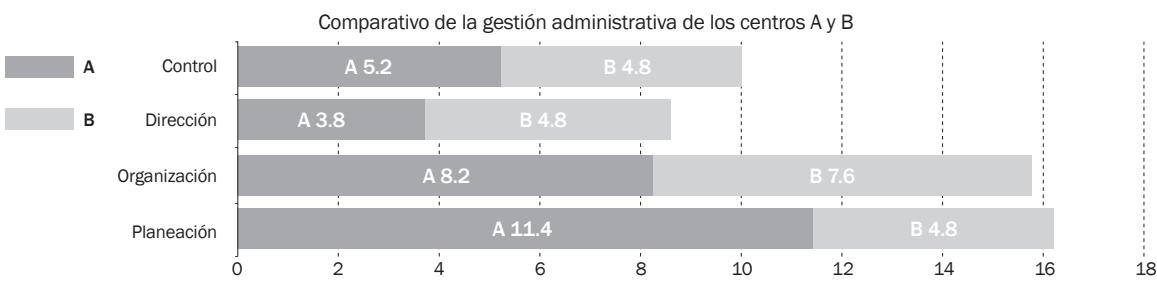
**Fuente:** Los datos trabajados se obtuvieron a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

Al comparar las dimensiones de la gestión administrativa entre conglomerados A y B, se observa en la Figura No. 2 un comparativo entre muestra A y B unificado de cada variable del estudio que compone la Gestión Administrativa. Recalcando la diferencia en los

puntajes de planeación, y control.

Este gráfico evidencia que las diferencias en los resultados de la PAA podrían estar asociadas a prácticas más sólidas de planeación y control en los centros de mejor rendimiento.

**Figura No. 2.** Resumen de gestión administrativa



**Fuente:** Los datos trabajados se obtuvieron a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

Con respecto a la relación de las características del director con las Teorías Administrativas y la teoría de las relaciones humanas (liderazgo, comunicación y motivación), se evaluó el estilo de liderazgo entre autocrático y democrático, así como la capacidad de manejo de equipos. Dentro de comunicación, se evaluó la efectividad de la misma desde la dirección hacia los docentes y personal administrativo, y dentro del componente

motivación se descubrieron aquellos incentivos no económicos que el líder utiliza.

El cálculo estadístico se orienta a encontrar una diferencia entre la muestra A y la muestra B, aduciendo que los colegios con mejor puntaje de la muestra A valorados mediante el instrumento, en parte, lo deben a estas tres variables que constituyen la idea de que las relaciones humanas influyen en la gestión administrativa.

**Tabla No. 5.** Estadísticos de grupo

Conglomerado		N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Teoría de las relaciones humanas	A Mejores medias en la PAA	5	15.2000	2.48998	1.11355
	B Medias más bajas en la PAA	5	16.8000	1.64317	.73485

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos trabajados obtenidos a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

**Tabla No. 6.** Prueba de muestras independientes

		Igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Para la diferencia	
Teoría de las relaciones humanas	Se han asumido varianzas iguales	4.233	.074	-1.199	8	.265	-1.60000	1.33417	-4.67659	1.47659
	No se han asumido			-1.199	6.928	.270	-1.60000	1.33417	-4.76141	1.56141

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos trabajados obtenidos a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

Sin embargo, aunque las medias difieren aparentemente, no se logra comprobar esta diferencia estadísticamente, pues el sig. Bilateral (0.265) no es menor que 0.05 por lo que se concluye de esta forma con respecto a este objetivo.

La prueba t nos sirve para contrastar la hipótesis nula de que las medias de dos muestras (A & B) no difieren entre sí. Comparando casos en que los grupos sean independientes, es decir, no exista ningún tipo de relación entre los términos de error de ambos grupos.

A continuación, se observa un comparativo entre los estadísticos, más una columna de

puntuación que indica, el logro que cada muestra tuvo del total de puntos disponibles para esa dimensión. La superioridad de la muestra A sobre la muestra B es evidente en la Tabla No. 7. Los mejores puntajes en la PAA son centros educativos con mejor planificación y control, por ende, con mejor gestión administrativa. Por otra parte, ambas muestras observan buena comunicación y paradójicamente el conglomerado B obtiene más puntos en motivación y liderazgo. Este hallazgo sugiere que, si bien estos factores son relevantes en la gestión educativa, no parecen ser determinantes por sí solos en el rendimiento académico medido por la PAA.

**Tabla No. 7.** Comparativo de medición de variables independientes entre muestras

	Muestra	Media	Desv. típ.	% Puntuación
Gestión administrativa				
Planeación	A	11.4	2.19	79%
	B	4.8	0.84	33%
Organización	A	15.95	2.57	37%
	B	14.05	1.72	32%
Dirección	A	8.2	0.84	91%
	B	7.6	1.14	84%
Control	A	14.8	0.45	99%
	B	12.4	2.07	83%
Gestión relaciones humanas				
Motivación	A	8.2	1.64	75%
	B	9.8	1.3	96%
Comunicación	A	5.2	0.84	87%
	B	5.2	1.1	80%
Liderazgo	A	6.2	1.92	69%
	B	7.2	1.92	80%

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos trabajados obtenidos a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

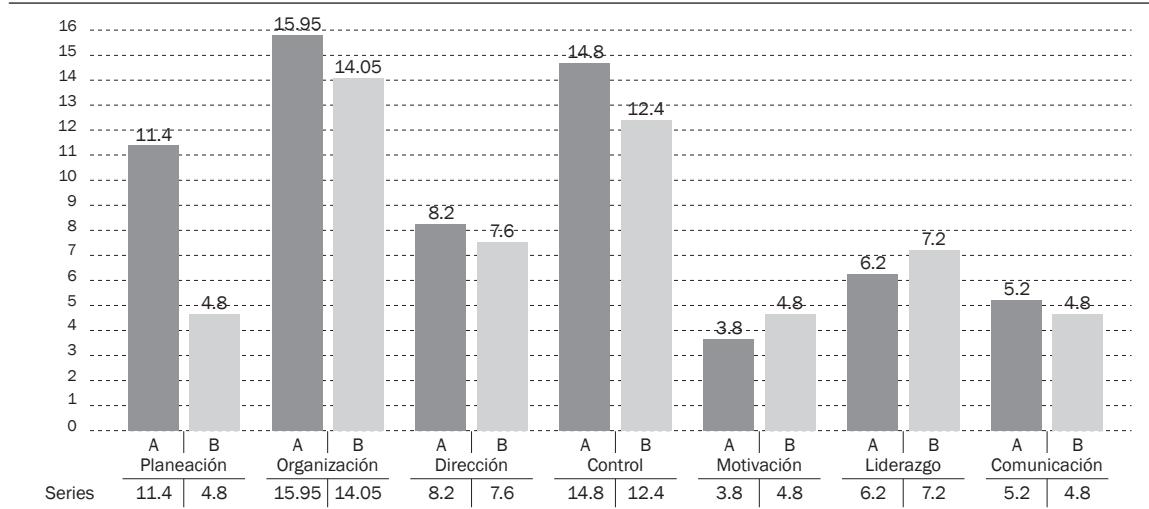
Este comparativo graficamente se ilustra en la Figura No. 3, en donde se observa que la teoría administrativa de las relaciones humanas de las dos muestras A y B contrasta con las características de la gestión, que

demuestran la superior puntuación de la muestra B en las tres dimensiones: motivación, liderazgo y comunicación. La figura destaca que la muestra B mostró la puntuación más elevada de cualidades de liderazgo: 7.2.

Al hablar sobre la teoría administrativa de las relaciones humanas, existe el estilo de liderazgo, que tenemos presente que es democrático en la gran mayoría de los casos de los directores de los centros. También tenemos presente que existen conductos de la información fluidos, a través de cartas oficiales y mensajería instantánea, así como la interacción directa con todas las personas que aportan algo al aspecto educativo. La motivación, que es otro punto de la teoría de

las relaciones humanas, tiene como centro de atención a quienes no se remitan a los incentivos económicos, sino a todas las demás actividades que realizan y que mantienen motivado al personal. La motivación es un factor clave que concurre en la gestión del centro educativo, ya que influye en la mejora del ambiente del centro en que todos quienes aportan algo se sienten encargados de la tarea educativa.

**Figura No. 3. Comparativo del puntaje en las variables de los Conglomerados A y B**



**Fuente:** Los datos trabajados se obtuvieron a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

La Tabla No. 8 presenta un análisis cualitativo de las prácticas de gestión administrativa y gestión de relaciones humanas identificadas en los centros educativos de nivel medio.

Los resultados revelan que los centros de la muestra A presentan estrategias más estructuradas, proactivas y orientadas al acompañamiento pedagógico y la mejora continua, mientras que los de la muestra B tienden a aplicar una gestión más burocrática, con menor énfasis en la motivación del personal y escasa comunicación efectiva.

Este contraste refuerza la hipótesis de que las prácticas directivas son determinantes en el

rendimiento académico de los estudiantes y destaca la importancia del enfoque humano en la gestión educativa.

La gestión administrativa de los centros educativos ejerce una influencia inmediata sobre la calidad del proceso de aprendizaje y estudio y, por tanto, sobre el rendimiento académico de los estudiantes. Sometida a análisis en la Tabla No. 9, se han determinado siete ejes centrales a través de los cuales se pueden comparar las prácticas de dirección para dos grupos de centros: los con un excelente desempeño en la PAA (Muestra A) y los con un mal desempeño (Muestra B). Los ejes

**Tabla No. 8.** Comparación de prácticas de gestión administrativa y de relaciones humanas entre Conglomerados A y B

Dimensión de gestión	Muestra A (alto desempeño en PAA)	Muestra B (bajo desempeño en PAA)
Gestión administrativa		
Planeación	Planificación estratégica proactiva con actividades académicas específicas para fortalecer resultados en la PAA.	Planificación centrada en cumplimiento básico de normas y calendario escolar, sin foco académico estratégico.
Organización	Estructuración clara de funciones, uso eficiente del personal y adaptación de recursos a las metas académicas.	Distribución de funciones poco sistematizada, con escasa optimización de recursos humanos y materiales.
Dirección	Dirección centrada en el acompañamiento pedagógico, con toma de decisiones colegiada y enfoque en resultados.	Dirección con enfoque administrativo o autoritario, con limitada orientación hacia el liderazgo pedagógico.
Control	Supervisión académica continua, con retroalimentación frecuente y ajustes pedagógicos según rendimiento.	Control mínimo y esporádico, centrado en cumplimiento de tareas más que en la mejora del aprendizaje.
Gestión relaciones humanas		
Motivación	Motivación basada en reconocimiento, clima organizacional positivo y sentido de pertenencia	Pocas acciones motivacionales. Escasa generación de clima laboral positivo y sin reconocimientos.
Liderazgo	Estilo de liderazgo democrático, con participación activa del personal docente y apertura a sugerencias.	Liderazgo más vertical o ausente de participación activa de los docentes en la toma de decisiones.
Comunicación	Comunicación fluida, formal e informal, mediante reuniones periódicas, mensajería y atención directa.	Comunicación informal y reactiva, limitada a eventos obligatorios o situaciones problemáticas.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos trabajados obtenidos a partir de un cuestionario a 10 directores de centros educativos de nivel medio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, Honduras, Centro América. Divididos en dos muestras independientes (A & B)

revelan diferencias significativas en el enfoque estratégico de la gestión en los centros, el modelo de liderazgo, el estilo de supervisión del personal docente y organizativo del trabajo en el centro, y el papel de motivación y comunicación. La Muestra A destaca de tener un enfoque proactivo y pedagógico y orientado a la participación activa en el aprendizaje, y de los centros de la Muestra B de inclinarse por

enfoques administrativos reactivos y enfocados en el cumplimiento de normas reglamentarias.

La comparación cualitativa que se presenta a continuación sintetiza estos contrastes, proporcionando una visión integral sobre los elementos de la gestión escolar que pueden estar vinculados al éxito académico de los estudiantes.

**Tabla No. 8.** Contraste de prácticas de gestión administrativa y teoría de relaciones humanas según desempeño en la PAA

Dimensión comparativa	Descripción analítica de las prácticas en cada muestra
1. Enfoque estratégico vs. cumplimiento básico	La muestra A demuestra una gestión orientada a resultados, con énfasis en la planificación estratégica alineada a metas académicas, mientras que la muestra B tiende a limitarse al cumplimiento normativo mínimo. Esto revela una brecha de visión institucional
2. Supervisión como práctica continua vs. reactiva	Los centros con mejor desempeño aplican procesos de control académico proactivo, con seguimiento y ajustes frecuentes, lo cual permite una gestión pedagógica dinámica. En cambio, en la muestra B, el control es esporádico y poco orientado a mejorar el aprendizaje

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla No. 8.** Contraste de prácticas de gestión administrativa y teoría de relaciones humanas según desempeño en la PAA

Dimensión comparativa	Descripción analítica de las prácticas en cada muestra
3. Organización funcional vs. organización operativa	En la muestra A, se observa una organización clara, con roles definidos y uso eficiente de personal. En la muestra B, la asignación de funciones es poco sistematizada, afectando la operatividad diaria y el aprovechamiento de recursos
4. Liderazgo participativo como motor de desempeño	El estilo de liderazgo democrático en la muestra A fomenta la corresponsabilidad y el trabajo en equipo, lo que fortalece la cultura organizacional. En la muestra B, la dirección tiende a ser poco jerárquica o poco participativa, reduciendo el compromiso del personal docente
5. Dirección pedagógica vs. enfoque administrativo	En los centros de alto desempeño, la dirección está orientada al acompañamiento y al liderazgo pedagógico. En contraste, en la muestra B, la dirección se centra en tareas administrativas, sin una visión orientada al aprendizaje
6. Motivación como estrategia no económica	La gestión de centros exitosos no depende de incentivos monetarios, sino de prácticas como el reconocimiento, la pertenencia y el clima institucional. Esto contrasta con la ausencia de mecanismos motivacionales significativos en los centros con bajo rendimiento
7. Comunicación como eje transversal de la eficacia institucional	Una comunicación institucional fluida y estructurada, como la de la muestra A, potencia la resolución de problemas, la coordinación pedagógica y la confianza. En la muestra B, la comunicación se limita a lo reactivo, lo cual debilita la toma de decisiones y la cohesión del equipo

**Fuente:** elaboración propia

## Evaluación de hipótesis

1. Existe relación entre la gestión administrativa del director y los mejores resultados en la PAA obtenidos por los alumnos de los centros educativos públicos.

$H_0$ = No hay relación entre gestión administrativa y los mejores resultados en el PAA

$H_1$ = Existe relación entre la gestión administrativa y los mejores resultados en el PAA

No se rechaza  $H_0$ :

Los p-valor (0.122 para la muestra A y 0.191 para la muestra B) resultan mayores que 0.05. Por lo tanto, no es prudente asumir que existe relación entre la Gestión Administrativa y los Resultados en el PAA.

2. Las tres variables de la teoría de las relaciones humanas comunicación, motivación y liderazgo son una diferencia en las muestras.

No se rechaza  $H_0$ :

El sig. (Bilateral) 0.265 no es menor a 0.05.

Por lo tanto, se mantiene la  $H_0$  que expresa igualdad de medias de la muestra A con la Muestra B en la variable Gestión de las Relaciones Humanas compuesta por la sumatoria del puntaje en Comunicación, Motivación y Liderazgo.

## Conclusiones

En cuanto a la posible relación entre las prácticas de gestión administrativa del director y los resultados del centro educativo en el PAA, no existe evidencia estadística suficiente en esta investigación para concluir que exista relación. Es decir, la gestión administrativa en sus cuatro ejes fundamentales presentados por Henry Fayol, que sistematiza planificación, organización, dirección y control, fue evaluada por el instrumento; sin embargo, el puntaje recibido no se relaciona directamente con el rendimiento académico de los estudiantes de estos centros en el PAA. Por lo tanto, no se puede asumir que un mayor puntaje en gestión administrativa conlleve a un mayor puntaje en la PAA o viceversa. En cuanto al sector de la investigación en el país, se insta a considerar otras variables diferentes a las de este estudio dentro del contexto del problema.

La Teoría de las Relaciones Humanas presenta tres variables: liderazgo, comunicación y motivación. Esta teoría, orientada a los equipos de trabajo, argumenta que estos funcionan mejor cuando se nutren de estas prácticas, las cuales son impulsadas por líderes con carácter democrático. En este orden de ideas, se esperaban diferencias significativas entre las muestras, ya que se evaluó una gestión administrativa sustentada en esta teoría. Sin embargo, los hallazgos en los puntajes estadísticos de comunicación, liderazgo y motivación tanto en la muestra A como en la muestra B son muy similares. La Figura No. 8 demuestra que el conglomerado A domina claramente en las variables técnicas y estructurales propias de la gestión administrativa, mientras que el conglomerado B evidencia fortalezas en el ámbito humano, especialmente en motivación y liderazgo. Este contraste sugiere que ambos modelos podrían beneficiarse mutuamente: A podría mejorar su clima interno, y B podría reforzar su estructura organizacional y capacidad de planificación.

En este estudio se considera que la gestión de estos centros puede desarrollarse acogiéndose a esta teoría, ya que su carácter oficial repercute en gran medida en la libertad de liderazgo del directivo. Sin embargo, se concluye que, al no existir diferencia de medias, se podrían realizar nuevos estudios utilizando otras teorías y considerando aspectos no controlables del entorno.

Por supuesto, el estudio de la gestión administrativa no termina con este trabajo de investigación; nuestra única intención es sembrar una semilla que esperamos sinceramente dé nuevos frutos en beneficio de la juventud estudiantil de Honduras.

## Referencias bibliográficas

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- López, E. A. (2011). "POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO". Sinaloa.
- Sarantakos, S. (2005). *Social research* (3ra. ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Tejedor, E. J. (1986). La estadística y los diferentes paradigmas de investigación educativ. *Educar*, N. 10 , pp. 79-101, ISSN 0211-819X.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.
- Corral, Y. (2009). VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. *REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*, Segunda etapa Vol 19/ No. 33. Valencia, enero - junio.
- Palella, S. Y. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (2005). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Gras, A. (1980). *Psicología experimental. Un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- G. F, K. M. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 151.