

La satisfacción del profesor de Educación Física

La satisfacción del profesor de Educación Física

Marta Bárbara Iznola Cuscó
Jenniffer Gabriel Wells

Resumen

La satisfacción del profesor de Educación Física

Las vivencias afectivas constituyen la expresión subjetiva de cómo los sujetos y fenómenos de la realidad se relacionan con la satisfacción o insatisfacción en su motivación, dando respuestas a necesidades y motivos para su proyección.

Este estudio presenta resultados de la investigación realizada con profesores del municipio de Plaza de la Revolución y el impacto que tiene en la satisfacción por su trabajo en la esfera de la Educación Física.

Palabras clave: motivación, niveles de satisfacción, vivencias afectivas, motivos intrínsecos y extrínsecos

Summary

The satisfaction of the teacher of Physical Education

The affective experiences constitute the subjective expression of how the subjects and phenomena of the reality relate to the satisfaction or dissatisfaction in his(her,your) motivation, giving answers to needs and motives for his(her,your) projection.

This study presents results of the investigation (research) realized with teachers of the municipality of Plaza of the Revolution and the impact that has in the satisfaction for his(her,your) work in the sphere of the Physical Education.

Keywords: motivation, levels of satisfaction, affective experiences, intrinsic and extrinsic motives

Introducción

Desde los inicios de la sociedad y con ella la división social del trabajo, el ejercicio físico fue la forma propiciadora de movimiento más importante para el trabajo.

En la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura reunida en París en su veinte aniversario, el día veintiuno de noviembre de 1978, se proclama la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, donde en su artículo primero señala que: “La práctica de la Educación Física y el Deporte es un derecho fundamental para todos” y en su inciso tercero plantea que: “Se ha de ofrecer oportunidades especiales a los jóvenes comprometidos a la edad preescolar, a las personas y a los deficientes a fin de hacer posible el derecho integrar de su personalidad gracias a unos Programas de Educación Física y Deporte *adaptados a sus necesidades*”.

Más adelante, en el artículo segundo, segundo inciso, se plantea que: “El plano del individuo, la Educación Física y el deporte contribuye a preservar la salud, a proporcionar una sana ocupación del tiempo libre y a resistir mejor los inconvenientes de la vida moderna”.

El profesor de Educación Física juega un papel muy importante por las áreas que abarca por su accionar psicológico, afectivo-volitivo, cognoscitivo y psicomotriz.

Los maestros y profesores cubanos de nivel primario y secundario, en su ejercicio de educadores, constituyen un número considerable en el campo de la Educación Física y realmente son reconocidos por su empeño en mejorar con su trabajo y conocimiento a todos, en diferentes ámbitos de la vida, teniendo siempre presente que su objetivo fundamental es el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

En la educación, el profesor de Educación Física es el que llega más a sus alumnos por su trabajo al aire libre, sin tener en cuenta las condiciones que experimentan en el aula el resto de las materias teóricas. Además por ser el que estimula la recreación y la ocupación del tiempo libre en todas las etapas del proceso docente educativo tanto extraescolar como extradocente.

El profesor de Educación Física es un educador muy especial, la sociedad ha tenido y tiene aún un concepto erróneo de su función y misión en el área educativa. A veces se le considera solamente un *creador de movimientos* o promotor del mejoramiento del rendimiento físico, exclusivamente.

Este docente es humilde, sencillo, capaz de desdoblarse en todos los quehaceres de la vida para con sus alumnos; en Cuba es un educador de las nuevas generaciones, capaz de formar multifacéticamente a sus estudiantes, es ejemplo, líder en su quehacer y capaz de formar a personas sanas física y espiritualmente, con un buen nivel tanto físico como cultural, sobre todo en lo concerniente a su capacidad de trabajo y calidad de vida. Su influencia en la comunidad dependerá además de su propia capacidad, de su creatividad, voluntad y limitaciones de tiempo, conocimientos y necesidades.

El profesor de Educación Física en nuestro país se forma profesionalmente, existen diferentes niveles para realizar esta actividad hasta llegar a la Licenciatura en Cultura Física. De ella se desprenden varios perfiles entre los que está el de ser profesor de Educación Física y con esto la elevación de su nivel cultural.

Este no solamente puede entrenar a un equipo deportivo, administrar clases en su escuela o trabajar en la recreación de la población sino que además es capaz de compartir con el médico el tratamiento de una enfermedad, siempre que este recomiende y por tanto autorice en su tratamiento el ejercicio físico. Actualmente, el ejercicio físico sigue siendo un factor de gran importancia para la salud y el bienestar del hombre.

Si bien el profesor de Educación Física juega un rol fundamental en la formación de nuestros niños cabe preguntarse ¿por qué estos profesores ya no realizan su trabajo con amor, tesón, alegría? ¿ya no sienten satisfacción con algo que eligieron?, o acaso ¿están arrepentidos?; estos, entre otros interrogantes, podrían formularse, y han sido el motivo del interés por investigar y estudiar sobre los profesores de Educación Física y su quehacer diario, su motivación hacia lo que hacen y la satisfacción por su labor.

Desarrollo

La motivación constituye una condición necesaria de la existencia del hombre y a su vez se convierte en uno de los factores más importantes de su desarrollo, se puede considerar el motor que impulsa toda su actividad.

Siguiendo las investigaciones hechas por diferentes psicólogos en Cuba y el resto del mundo, se observa cómo los estudios psicológicos superan antiguas posiciones reduccionistas acerca de la formación y desarrollo del individuo. Muchos autores abogan por un enfoque integrador, personalológico, en los estudios sobre Psicología, específicamente en el aspecto motivacional.

Analizando la motivación desde un enfoque personalológico, como proponen diferentes psicólogos, es decir, teniendo en cuenta lo motivacional afectivo y lo cognitivo, en unidad dialéctica, tanto desde el punto de vista del contenido como del funcionamiento de la estructura motivacional, que orienta la regulación y autorregulación de la persona; aquí radica la importancia de todo estudio psicológico, centrado en la persona en general o en un aspecto de ella en particular.

Los psicólogos cubanos siguen la tendencia del enfoque histórico-cultural, ya que está presente en sus concepciones teóricas e investigativa y por consiguiente, en los resultados empíricos que rigen la política científica y psicopedagógica cubana.

González Serra D (1995), plantea la unidad de lo afectivo y lo cognitivo y realiza sus estudios en el aspecto del contenido de la motivación, aunque teóricamente, precisa niveles funcionales en el estudio de la motivación de la personalidad. Asimismo, González Rey F (1988), concibe la unidad de lo afectivo y lo cognitivo y precisa en el estudio de la motivación, la unidad del contenido y el funcionamiento, unidad que es defendida por sus seguidores en diferentes trabajos.

Podemos decir que la *motivación* es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa.

Otros autores han concebido también el concepto de la *motivación* de diferentes maneras, entre ellas se puede mencionar:

“La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto”. (Jones, citado en Cave et al., 2004)

“El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”. (Dessler, citado en Cave et al., 2004)

“Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”. (Kelly, citado en Cave et al., 2004)

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, citado en Cave et al., 2004)

“La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una

acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”. (Mary, 2006)

Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, miedos y algunas fuerzas tanto internas como las necesidades, intereses y creencias; como externas, ya sea el peligro o medio ambiente. (Olivero, 2006)

Como todo sentimiento, la *motivación* no es permanente, sino que es influenciada por diferentes aspectos, algunos se deben practicar continuamente y otros se deben evitar.

Después de considerar a la *motivación*, es muy conveniente tener en cuenta la opinión de Goldvarg (2004) cuando afirma que somos nosotros mismos quienes nos convertimos en una gran barrera para alcanzar nuestras metas ya sea por indisciplina, flojera, tiempo desorganizado o por no considerarlas una prioridad, por lo tanto tener nuestros objetivos claros, poder medirlos, tener confianza tanto en nuestras capacidades como en los resultados, además de disciplina y apoyo de otros, son elementos claves para alcanzar lo que queremos.

Según (Solana, R, F): “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de [procesos](#) intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué [dirección](#) se encausa la energía”.

Existen diferentes teorías sobre la motivación, entre ellas la teoría de la motivación extrínseca e intrínseca, estas son las motivaciones que se han considerado como externas e internas.

Motivación extrínseca: cuando el comportamiento está orientado a conseguir una recompensa, el premio material es una aspiración. Es aquella que obedece a motivos externos, por ejemplo el dinero, la posición, y el poder.

Motivación intrínseca: cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

Para hablar sobre motivación deben considerarse algunos conceptos sobre satisfacción teniendo en cuenta qué es lo que se investiga:

La satisfacción según Figueroa (1999, p. 460): “Una persona satisfecha es aquella que se siente feliz, autorrealizada y productiva en la vida, tiene claridad en su identidad y sabe que es lo que quiere y puede obtener, manifiesta gusto y agrado por lo que hace (...)”.

Para Blue y Naylor (1977, citados en Figueroa, 1999, p. 461): “La satisfacción en el trabajo es una actitud general, resultado de muchas actitudes específicas en esos campos: factores propios del trabajo, características individuales y relaciones fuera del lugar de empleo”.

Satisfacción (desarrollo profesional): Marcelo (1995) incide entre otros factores aclaratorios sobre el desarrollo profesional, que debe estar basado en su mejora donde se tengan en cuenta las necesidades prácticas y contextualizadas de los docentes.

La satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cual es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional. (Peiró y cols., 1991)

La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser (Díaz, 2005) por lo que la satisfacción en el trabajo es un elemento fundamental para el individuo y su autorrealización.

Metodología

El tipo de investigación es descriptiva con metodología cualitativa, lo que permitió conocer

cómo piensan sobre su labor y como se sienten hacia ella los profesores de Educación Física del municipio de Plaza de la Revolución.

Se utilizó, la técnica de V.A. Iadov que en su versión original fue creada por su autor para el estudio de la satisfacción por la profesión en carreras pedagógicas. Kuzmina, N, V. (1970). Esta técnica fue utilizada por González, V. (1989) para evaluar la satisfacción por la profesión en la formación profesional pedagógica y explicada la metodología para su utilización en González, V. (1994).

La técnica de V.A. Iadov está conformada por cinco preguntas: tres cerradas y dos abiertas, las cuales son reformuladas por López (1993) para evaluar la satisfacción por la clase de educación física.

La técnica de Iadov constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción, ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario (preguntas 3, 8 y 10 del cuestionario que aparece más adelante) y cuya relación el sujeto desconoce. Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el “Cuadro Lógico de Iadov”. (Anexo no.2)

El número resultante de la interrelación de las tres preguntas nos indica la posición de cada sujeto en la escala de satisfacción.

La escala de satisfacción es la siguiente:

1. Clara satisfacción
2. Más satisfecho que insatisfecho
3. No definida
4. Más insatisfecho que satisfecho
5. Clara insatisfacción
6. Contradictoria

Por ejemplo: Si un profesor responde a la pregunta Nº 3 “No”, se va a la zona izquierda del cuadro, debajo de la pregunta 3, donde aparece NO. Si a la pregunta Nº 8 responde “No sé” se busca el “No sé” que aparece debajo del NO anterior. Si a la pregunta Nº 10 responde: “Me disgusta más

de lo que me gusta” entonces buscamos en las filas, a la izquierda, la casilla donde aparece esa respuesta y buscamos el punto donde se intersepan la fila “Me disgusta más de lo que me gusta” con la columna “No sé”. El resultado de dicho profesor es “3”, que equivale a “Satisfacción no definida”. Así se procede con cada profesor de la muestra en dependencia de sus respuestas a dichas preguntas. De esta forma se clasifican las seis categorías antes mencionadas.

Para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG) se trabaja con los diferentes niveles de satisfacción que se expresan en la escala numérica que oscila entre +1 y -1 de la siguiente forma:

+1	Máximo de satisfacción
0,5	Más satisfecho que insatisfecho
0	No definido y contradictorio
-0,5	Más insatisfecho que satisfecho
-1	Máxima insatisfacción

La satisfacción grupal se calcula por la siguiente fórmula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N}$$

En esta fórmula A, B, C, D, E, representan el número de sujetos con índice individual 1, 2, 3 ó 6, 4, 5 y donde N representa el número total de sujetos del grupo.

La técnica de Iadov contempla además dos preguntas complementarias de carácter abierto. Estas son:

¿Qué es lo que más te gusta de la profesión de educación física?

¿Qué es lo que más te disgusta de la profesión de educación física?

Dichas preguntas abiertas permiten profundizar en la naturaleza de las causas que originan los diferentes niveles de satisfacción. Ellas pueden ser clasificadas en 2 tipos:

Causas relativas: La acción pedagógica del profesor, la relación profesor alumno, profesor – profesor.

Causas externas: Condiciones medio ambientales (clima, al aire libre, bajo techo) y escolares (horarios, instalaciones, distancias, aseo personal), así como preferencias o rechazo por la actividad laboral, limitaciones físicas, enfermedades, entre otras.

Selección de sujetos

La población es de cuarenta y cuatro profesores graduados, con experiencia en el municipio de Plaza de la Revolución, la muestra es de veintidos con experiencia laboral de uno a más de diez años, diagnosticados mediante la técnica IADOV para conocer su nivel de satisfacción. Análisis e interpretación de los resultados

Cantidad de Profesores de Educación Física Graduados

ANTES	NIVEL	ACTUAL
76	PRIMARIA	23
40	SECUNDARIA	8
16	TÉCNICO PROFESIONAL	13
132	TOTAL	44

De la cantidad de profesores que tenía el municipio, en estos momentos solo cuenta con cuarenta y cuatro graduados con experiencia, como representa el cuadro anterior.

El profesor de Educación Física debe ser un agente generador de cambios, con la capacidad de comprender los procesos sociales en los que se desenvuelve el educando a fin de saber diagnosticar sus necesidades. Debe tener una actitud crítica y ser un animador-facilitador, con una formación científica-cultural que le permita influir positivamente en la formación de los educandos

La encuesta aplicada (la técnica Iadov), al analizar las preguntas que manifiestan la satisfacción de los profesores, reflejó el criterio de los docentes de Educación Física del territorio.

Pregunta N°.3

Si en estos momentos te ofrecieran un trabajo mejor remunerado que el de profesor de Educación Física y para ejercerlo tuvieras que renunciar a ser profesor, ¿lo aceptarías?

De veintidós profesores encuestados ocho respondieron “sí” y seis “no sé” para un 63,63%. De la muestra, los que cuentan entre uno y cinco años de experiencia, solo uno de los encuestados manifestó que sí cambiaría de trabajo, así como uno entre seis y diez años que respondió de igual forma. Es de señalar que el mayor número de profesores se encuentra entre los que tienen más de diez años de experiencia que conforman una muestra de veinte profesores y doce respondieron positivamente al deseo de cambiar de trabajo. (Ver anexo n°. 3)

Pregunta N°.8

Si tuvieras la oportunidad de elegir de nuevo la profesión a estudiar, ¿elegirías la de profesor de Educación Física?

De veintidós profesores doce manifestaron que sí volverían a estudiar esta carrera para un 54,54 % que manifiestan sentirse realizados con esta. Su radio de acción no se limita solo a ser profesor de Educación Física, disfrutan con los niños y la actividad física, los logros del deporte, y enseñar. Sin embargo, debe señalarse que lo que no pueden afirmar es si volverían a estudiar la carrera. Sí manifiestan que la mayoría de las veces no son tratados como corresponde a un profesional de la docencia. (Ver anexo n°.4)

Pregunta N° 10

¿Te gusta ser profesor de Educación Física?

De los veintidós profesores a ocho les gusta mucho ser profesor de Educación Física representando el 36,36 % y a doce es más lo que les gusta que lo que les disgusta para un 54,54 % (ver anexo n°. 5)

Como se observa, los índices de satisfacción se presentan entre contradictorios y no definidos por las escalas que se reflejan.

Tabla de la escala de satisfacción

Escala de satisfacción	1-5 años	6-10 años	+10 años
Clara satisfacción	0	0	0
Más satisfecho que insatisfecho	0	1	3
No definida	0	0	5
Más insatisfecho que satisfecho	0	0	0
Clara insatisfacción	0	0	0
Contradictorio	1	0	12

El índice de satisfacción grupal se calcula por la siguiente fórmula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(-0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N}$$

Por lo que

$$ISG = \frac{0(+1) + 4(+0,5) + 13(0) + 0(0,5) + 5(-1)}{22}$$

= -0,1363 nivel contradictorio o no definido

Y se trabaja en la siguiente tabla numérica los diferentes niveles de satisfacción:

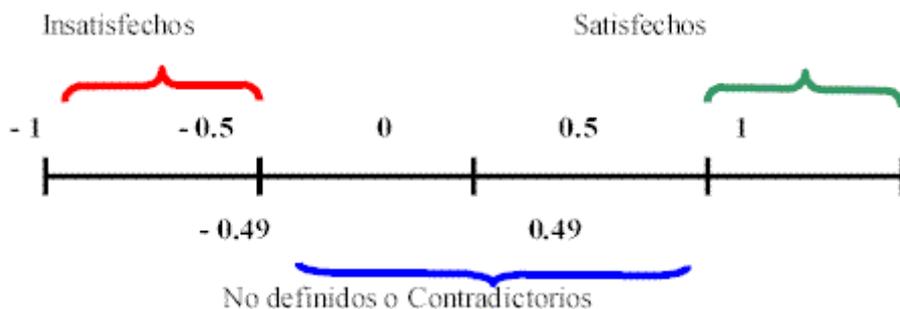
+1	Máximo de satisfacción
0,5	Más satisfecho que insatisfecho
0	No definido o contradictorio
-0,5	Más insatisfecho que satisfecho
-1	Máxima insatisfacción

Donde A, B, C, D, E representan el número de sujetos con satisfacción individual 1, 2, 3, 8, 4, 5 y donde N representa el número total de sujetos del grupo.

EL índice grupal expresa valores entre +1 y -1, los valores que están entre -1 y -0,5 indican insatisfacción, los comprendidos entre -0,49 y +0,49 refleja que existen contradicciones y los que se enmarcan en el rango de 0.5 y 1 indican que existe satisfacción.

Estos valores, representados gráficamente en un eje, se aprecian de la siguiente forma:

Fig. 1



La técnica Iadov contempla además, dos preguntas complementarias con carácter abierto las cuales arrojaron la siguiente información:

¿Qué es lo que más te gusta de ser profesor de Educación Física?

- 1- Enseñar.
- 2- Impartir conocimientos a los estudiantes.
- 3- Poder ver que los alumnos asimilan los contenidos.
- 4- Observar el desarrollo físico de los educandos.
- 5- Las relaciones con los alumnos y su plena identificación.
- 6- Ver a los niños felices a la hora de disfrutar un juego.

Estas respuestas indican los niveles de satisfacción de los profesores por diferentes razones, tanto relativas como internas a la actividad que se desarrolla.

¿Qué es lo que más te disgusta de ser profesor de Educación Física?

- 1- Muchas tareas ajenas a la profesión.
- 2- No tener un terreno apropiado.
- 3- La poca consideración por parte de Educación y los alumnos a esta profesión.
- 4- No tener condiciones para enseñar a plenitud.

- 5- Que han quitado espacio.
- 6- Que no se le da valor a la asignatura.
- 7- La cantidad de visitas y papeles.
- 8- Que en las escuelas no se toma al profesor de Educación Física con seriedad.

Consideraciones finales

Este trabajo nos sirvió para conocer cómo se siente el profesor de Educación Física en este municipio y así poder seguir trabajando en este sentido y fundamentalmente con motivación hacia la profesión; por supuesto este trabajo no se aproxima al estudio que estamos realizando, además nos permite conocer el impacto psicológico y social que tienen nuestros profesores.

Recomendaciones

- 1- Seguir profundizando en el tema para posteriores trabajos.
- 2- Valorar las causas externas que provocan el éxodo de profesores de Educación Física hacia otros sectores.
- 3- Transferir los resultados de la presente investigación a las diferentes instancias de dirección de gobierno territorial para el análisis correspondiente y las necesarias medidas al respecto.

Referencias

- Arévalo, D. M. (1999). *Habilidades administrativas y satisfacción laboral de hombres y mujeres*. Tesis para optar a título de Licenciatura en Psicología, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador. (Págs. 12-16, 20, 32-34).
- Cáceres, J. M. (1999). *Estrés Laboral*. Tesis para optar al título de Licenciatura en Psicología, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.
- Castro, A. (2005). *La frustración*. Extraído en abril de 2008 de: <http://www.anacelis.com>.
- Figueroa, D. M. (1999). *Psicología de la adolescencia*, Tomo II. (1ª Ed.). San Salvador, El Salvador.
- Flores, J. (1992). Lima: del Pacífico. Extraído el 9 de Marzo de 2006 Organizaciones <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>.
- García, A.I. & Ovejero Bernal, A. (2000). Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España. Extraído en abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos13/admuniv/admuniv.shtml>.
- González, V. (1989): "Niveles de integración de la motivación profesional". Tesis Doctoral. Ciudad de La Habana.
- González, V. (1994): "Motivación Profesional y Personalidad". Editorial Universitaria. Universidad de Sucre.
- González, V. (1995): *Psicología para educadores, Pueblo y Educación*. Ciudad de La Habana.
- González, V. (1998): "El interés profesional como formación motivacional de la personalidad", *Revista Cubana de Educación Superior* No 2. Ciudad de La Habana.
- Kuzmina, N. V. (1970) "Metódicas investigativas de la actividad pedagógica". Editorial Lenin-grado.
- López, A. (1993): "*La importancia de los conocimientos teóricos dentro del sistema de conocimientos de la asignatura Educación Física*". Tesis Doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). Ciudad de La Habana.
- López, A. (1999): "*Estudio diagnóstico y elaboración de un plan de acción futura de las actividades deportivas extraescolares en los colegios del sistema de educación municipal de Castro, Chiloé, Chile*". "Proyecto Extraescolar 2000" (documento sin publicar)
- López, A. & González, V. (2001): "*Niveles de satisfacción por la clase de Educación Física*". Revista Digital "Lecturas", No.32. www.efdeportes.com.
- López, A. & Moreno, J. A. (2000): "*Integralidad, Variabilidad y Diversidad en Educación Física*". Revista Digital "Lecturas", No.19. www.efdeportes.com.
- López, A. & Vega, C. (1996): "*La clase de Educación Física. Actualidad y Perspectivas*". EDILAND. México.
- López, A. & Vega, C. (2001): "*Tendencias contemporáneas de la clase de Educación Física*". Cuadernos del IMCED. Serie Pedagógica, N° 26, Morelia, Michoacán, México.
- López, J. E. (1999): "*Estudio sobre la motivación por la clase de Educación Física en estudiantes de sexto y noveno grado del municipio Cerro*" Tesis de Master en Didáctica de la Educación Física contemporánea" ISCF "Manuel Fajardo", Ciudad de La Habana.
- Pérez, T. A. (2005). *Psicología clínica*, Granada, España. Extraído en abril de 2008 de <http://www.Puleva.Salud.com> © Fecha de creación: 3/10/ 2005.
- Robbins, S. P. (1998): *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Octava edición. Extraído en abril del 2008 de: <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>. México.
- Santos, J. A. (2004). *Programa de evaluación personal, grupal, gerencial y organizacional EVALUE XXI*. Manual de motivación y adaptación ocupacional, San Salvador, El Salvador.

Santos, J. A. (2005, Agosto). *Coaching: El Retcambio*. Ponencia presentada en el Seminario de INSAFORP, San Salvador, El Salvador.

Santos, J. A. (1993). *Esfuézate y sé afirmativo*. San Salvador, El Salvador. (1ª Ed.).

Santos, J. A. (2004). *El Retcambio: Un contrafuego de posibilidades*. San Salvador y El Salvador.

Santos, J. A. (2004). *La Ruta: Un mapa para construir futuros*. (1ª Ed.). San Salvador, El Salvador.