

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



**“CLIMA SOCIAL ESCOLAR Y SU
RELACIÓN CON EL LIDERAZGO”
ESTUDIO DE CASO**

Trabajo de graduación presentado por
María Antonieta McKlem Aguilar para optar al grado académico de
Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa

Guatemala
2013

**“CLIMA SOCIAL ESCOLAR Y SU
RELACIÓN CON EL LIDERAZGO”
ESTUDIO DE CASO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



**“CLIMA SOCIAL ESCOLAR Y SU
RELACIÓN CON EL LIDERAZGO”
ESTUDIO DE CASO**

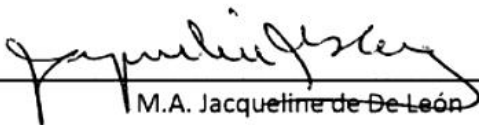
Trabajo de graduación presentado por
María Antonieta McKlem Aguilar para optar al grado académico de
Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa

Guatemala
2013


Vo. Bo. :

(f) 
M.A. Jacqueline de De León

Tribunal Examinador:

(f) 
M.A. Jacqueline de De León

(f) 
M.A. Karen Avendaño

(f) 
M.A. Ana María Hernández

Fecha de aprobación: Guatemala, 11 de junio de 2013

PREFACIO

La elaboración del presente estudio surgió del interés en profundizar acerca del tema de liderazgo y clima social escolar. Luego de observar que en diversas instituciones educativas el talento humano no parecía tener la motivación necesaria que se requiere al trabajar en pro del desarrollo de las sociedades, fue inmediata la decisión de realizar un estudio de caso que mostrara la importancia de la interacción del líder y el personal en un centro educativo. El estudio fue posible gracias a la colaboración del profesor Carlos Humberto Camas, director de la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula donde se hizo el trabajo de campo. Después de analizar los resultados del estudio y confirmar que el liderazgo influye en el clima social escolar y por ende en la calidad educativa, surgió la idea de elaborar un manual de apoyo para utilizar en la escuela en mención. El mismo favorecerá al director del centro educativo quien muestra alto interés en conocer determinados procedimientos que ayuden en la implementación de un clima positivo en la institución que tiene a su cargo. Por último, este estudio puede establecer un posible camino hacia futuras investigaciones en otras escuelas de Guatemala, que tengan interés en conocer la influencia y efectos del liderazgo en el clima social.

CONTENIDOS

	Página
PREFACIO	VI
CONTENIDOS.....	VII
LISTA DE ILUSTRACIONES	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	X
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONTEXTUAL.....	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
IV. MARCO CONCEPTUAL	9
V. MARCO METODOLÓGICO	36
VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
VII. CONCLUSIONES.....	51
VIII. RECOMENDACIONES.....	52
IX. BIBLIOGRAFÍA	53
X. ANEXOS	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Página
1. Ilustración 1 Elementos de la cultura organizacional.....	9
2. Ilustración 2 Características generales del clima laboral.....	13
3. Ilustración 3 Aspectos del desarrollo humano dentro del clima laboral.....	14
4. Ilustración 5 Roles del líder.....	21
5. Ilustración 6 Patrones de motivación.....	25
6. Ilustración 7 El proceso de comunicación.....	26
7. Ilustración 8 Fases del estudio de investigación.....	40

LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1.....	29
-----------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficas	Página
1. Gráfica 1 Motivación y actividades	41
2. Gráfica 2 Liderazgo y comunicación	42
3. Gráfica 3 Clima social	43
4. Gráfica 4 Empatía y tolerancia	44

RESUMEN

Este estudio se realizó en la Escuela Oficial Urbana Mixta No 810 de Santa Catarina Pinula con la participación de docentes, administradores y el líder, quien es en este caso el director de la escuela. El propósito del mismo tuvo como interés principal evaluar el clima social escolar. Para ello fue necesario determinar y examinar la motivación, liderazgo, comunicación, empatía y tolerancia, actividades, cuidado docente, percepción y manera en que se evalúa el clima social escolar. También se logró establecer de qué manera el liderazgo influye o afecta el rendimiento docente y la forma en que esto se ve reflejado en el éxito del centro escolar. De acuerdo a la teoría que fundamenta el estudio, se da a conocer que el liderazgo es el encargado de propiciar un clima social saludable que genera una base de respeto, dignidad y ambiente emocional positivo, reflejado en el desempeño de los empleados y la calidad educativa. Con esto en mente, surgió el interés de conocer de qué forma el líder de la escuela en mención influye en el clima social escolar. Metodológicamente, se realizó una investigación cualitativa, que pertenece a una posición crítica y tiene un enfoque de estudio de casos. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y en la selección al azar se tomó en cuenta al 50 por ciento del personal para las respectivas entrevistas. El procesamiento de datos permitió determinar que el clima social escolar en la escuela, a través del liderazgo, necesita mejorar significativamente en sus distintas dimensiones. De este resultado surge la propuesta del “Manual para el fortalecimiento del clima social escolar en la Escuela Oficial Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula”, que se validó por juicio de expertos y tiene como fin orientar y apoyar al líder en prácticas para la implementación y fomento de un clima social escolar positivo en la escuela.

I. INTRODUCCIÓN

Un clima social escolar se logra a través de convivencia permanente, respeto, apoyo, motivación, buena comunicación, liderazgo positivo y oportunidades que permitan a los colaboradores desenvolverse profesionalmente en el trabajo. Los líderes educativos tienen que conocer las estrategias a poner en práctica desde su rol de directores para lograr un ambiente positivo en la institución y recordar que los administradores y los docentes merecen ser apoyados para lograr cordialidad y efectividad en el clima laboral.

Para analizar, específicamente, la manera en que el clima social escolar entre líder, docentes y administradores funciona dentro de la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 se llevó a cabo un proceso de investigación y evaluación. La finalidad fue conocer el actuar, sentir y pensar de los administradores, docentes y el líder. El estudio se realizó tomando en cuenta a la comunidad mencionada y examinando las prácticas que les ayudan a fortalecer el clima social escolar.

El clima social forma parte de la realidad que rodea a una institución. Es un reflejo del funcionamiento, la identificación y compromiso que los empleados entregan día a día. El liderazgo ejercido es determinante en el clima y el funcionamiento laboral. Por esta razón, se originó el deseo de conocer la manera en que el liderazgo afecta específicamente a los docentes y administradores en la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810, para saber de qué manera los docentes son tomados en cuenta al elaborar estrategias, dar a conocer sus necesidades, expresar sus motivaciones y proponer soluciones que lleven a un buen clima social escolar.

Se utilizó el método de investigación cualitativa para estudiar y analizar las opiniones, percepciones y fenómenos que afectan el clima social escolar en la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810. El estudio duró tres meses y por medio de entrevistas se recolectó y analizó la información. Participaron 14 representantes de las diferentes secciones de la comunidad educativa: once docentes, dos administradores y el líder quienes conforman el 50 por ciento del personal que labora en la escuela.

Los sujetos de estudio se seleccionaron al azar clasificándolos en grupos de acuerdo a porcentajes existentes en cuanto a rol, cargo y atribuciones; aleatoriamente se tomó a cada sujeto.

Con la evaluación realizada se utilizaron datos del estudio e información que permitió la elaboración de un manual para el fortalecimiento del clima social escolar. Dicho manual apoyará a los líderes en analizar y tomar decisiones oportunas con respecto al manejo del clima social escolar.

II. MARCO CONTEXTUAL

El presente marco contextual tiene por objetivo dar a conocer al lector, de manera breve, el lugar y el ambiente en el que se ubica la investigación.

El estudio se realizó en la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula fundada en 1962 y remodelada en el 2006 durante la alcaldía de José Antonio Coro. La escuela atiende en jornada matutina y vespertina los niveles de pre-primaria y primaria; cuenta con 620 alumnos, 26 maestras, dos maestras que apoyan en el área administrativa y un director como líder general. Cuenta con un comité de maestras que se encarga de la organización de eventos culturales y también tiene asignada a una maestra coordinadora en cada grado.

Dicho centro educativo tiene una construcción de tres mil 688 metros cuadrados en el que se ubican 29 aulas de preprimaria y primaria, áreas verdes y de recreación, laboratorio de cómputo, biblioteca y cancha polideportiva. El costo total de la construcción de la escuela modelo fue de 11 millones 431 mil 598 quetzales. María del Carmen Aceña, Ministra de Educación, período 2004-2008, afirma que “la megaescuela” número 810, de Santa Catarina Pinula, con el código 01-02-1257-43, es una de las más completas de Centroamérica, y la más grande del país. (Vásquez, 2007:1)

Chicas (2009:34) señala que la escuela se caracteriza por su fachada con diseño de arquitectura contemporáneo. El establecimiento se encuentra a 9 kilómetros de distancia de la ciudad capital, en la 4a. Avenida entre 0 y 1 Calle, zona 1, Santa Catarina Pinula. Muñoz (2007:31-40) explica que Santa Catarina Pinula se ubica en la Sierra Canales y limita al norte con la ciudad de Guatemala, al oeste con San José Pinula y Fraijanes; al sur con Fraijanes y Villa Canales y al oeste con Villa Canales y la ciudad de Guatemala. Santa Catarina Pinula es uno de los 17 municipios del departamento de Guatemala y cuenta con 14 aldeas, 6 caseríos y 315 colonias privadas. El Instituto Nacional de Estadística, en el Censo Poblacional de 2002 da a conocer que Santa Catarina Pinula posee 63, 767 mil habitantes y cerca de 16 mil viviendas en una extensión territorial de 50 kilómetros cuadrados con 1550 metros de altitud. El cien por ciento de los habitantes habla español. (Porres, 2005:11)

En la cabecera municipal de Santa Catarina Pinula al igual que en el resto de las aldeas de la localidad, las escuelas ocupan un lugar prioritario para que por medio de la enseñanza se abarque las principales fases de desarrollo integral de los estudiantes. Aún y cuando el Estado tiene la obligación de brindar los servicios básicos de educación a la población, la comuna liderada por José Antonio Coro García tiene presente que es la escuela el asidero de los buenos ciudadanos; por lo tanto, cada uno de los 18 centros escolares recibe ayuda de la municipalidad regional. (Porres, 2005:28)

A pesar del enorme apoyo que la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula recibe por parte de la municipalidad local, en la misma ha surgido la necesidad de buscar una manera en la que pueda existir una gestión y liderazgo efectivo, que fortalezca el clima social escolar en cuanto a la gestión del talento humano.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, muchos de los problemas existentes en diversos centros educativos tienen su origen en aspectos y factores relacionados con el contexto organizacional, las relaciones personales, el liderazgo ejercido y la manera en que se construye el clima social escolar; aspectos que merece la pena investigar debido a que tienen incidencia en los resultados educativos finales y la calidad educativa.

A. Definición del problema

Se hizo una investigación en la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula, que permitió determinar el estado actual de la institución educativa, debido a que en la misma tiende a manifestarse desmotivación docente a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus labores. Se ha visto afectado el clima social, y el comportamiento y actitudes de los miembros dentro del centro educativo. El problema en la escuela es que los administradores y los docentes se sienten incomprendidos, desatendidos y confundidos con respecto al rol del líder y el apoyo o motivación que deben recibir de él.

Para el presente estudio se hizo necesario indagar las percepciones del estado actual del clima social escolar y en las razones que podrían volverlo complejo dentro del centro educativo. Para mejorar el clima social escolar hay que atender las dimensiones de los climas que se presentan en el mismo para así fortalecer o modificar las prácticas que lo conforman. Este análisis tuvo la finalidad de tener como producto final un manual de apoyo para líderes educativos. Para lograrlo, se pensó en los actores que ejercen liderazgo y en los aspectos a los que ha estado expuesto el personal de la institución. De ahí, surgió la siguiente pregunta: **¿De qué forma los líderes influyen en el clima social escolar de la institución educativa?**

B. Justificación

La teoría expuesta en el marco teórico que se refiere a los climas, liderazgo, comunicación, motivación, cambio y mejora y evaluación de alguna forma hace saber que en el ámbito escolar, los líderes institucionales, los administradores y los docentes juegan un rol esencial en los diversos climas que se presentan en una organización. El desempeño docente depende en gran parte del clima del lugar y el clima a su vez depende del tipo del liderazgo que se esté ejerciendo. A su vez, el líder debe reconocer que la influencia del tipo de liderazgo de los directivos está vinculada a dos aspectos claves: el nivel de reconocimiento que se da en la relación directivo-docente y la oportunidad que se brinda –en el ámbito institucional– para crear espacios de encuentro, colaboración y trabajo en equipo. (Murillo y Becerra, 2007:394)

En Guatemala, la Política Educativa “Modelo de Gestión” se enfoca en fortalecer criterios de calidad en la administración de instituciones y desde la misma se apoya llegar a tener un clima organizacional escolar positivo, pacífico, participativo y de respeto. Además, la Política Educativa “Recurso Humano” se enfoca en el fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano; como también en implementar un sistema de incentivos y prestaciones, vinculados al desempeño, la formación y las condiciones. (Ministerio de Educación de Guatemala-Consejo Nacional de Educación: 2013)

A pesar de que existen las políticas mencionadas anteriormente y que de acuerdo a la teoría, el liderazgo es el encargado de propiciar un clima social escolar saludable para que exista una base de respeto, dignidad y ambiente emocional positivo en la comunidad educativa, no se sabe con certeza si todas las escuelas y colegios de Guatemala toman en cuenta este aspecto que es vital para el éxito funcional de las instituciones. Tal es el caso de la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula en la que los docentes y administradores enfrenta dificultades con respecto al liderazgo y el clima social escolar al sentirse desmotivados, incomprendidos y desatendidos. Hay que tener en mente que la socialización de los miembros de un centro escolar y las relaciones interpersonales de acuerdo al tipo de liderazgo, no solo inciden en la satisfacción laboral sino también pueden reflejarse en el desempeño docente, la calidad educativa y la sociedad en sí. Por lo tanto, se

consideró importante detenerse a pensar e investigar sobre la manera en que el liderazgo y el clima social escolar afectan en su destino final a la población de la escuela en la que se enfoca este estudio.

De acuerdo al Informe nacional de desarrollo humano en Guatemala, existen irregularidades en los componentes de socialización fundamentales y no se internalizan los criterios básicos para una convivencia social. PNUD (2009/2010:199) Todo esto puede traducirse en el posible surgimiento de diversos problemas sociales y emocionales en el centro educativo, que pudieron haber sido generados y percibidos por los alumnos, administradores y maestros, debido a un liderazgo ineficiente desde el centro más importante de apoyo y formación integral: la escuela. Hay que recordar que son los docentes quienes forman desde la escuela a las sociedades y si en ellos existe desmotivación generada por un mal liderazgo, podrían mostrarse reacios a brindar su participación plena en el proceso de enseñanza.

La investigación es necesaria para encontrar datos que conlleven a planes de acción que generen cambios positivos en la sociedad. Es por eso, que se realizó una investigación inicial en un centro educativo de la ciudad de Guatemala. Este estudio ayudó a responder la pregunta de estudio y a su vez a abrir el camino hacia posteriores investigaciones en otras escuelas tanto públicas como privadas del casco urbano del país, que permitirán determinar la influencia y efectos del liderazgo en el clima social de las mismas.

La interrogante de estudio fue la base para elaborar una investigación cualitativa dentro de la institución educativa, que inició en febrero y terminó en abril de 2013. La misma ayudó a conocer la manera en que los docentes son afectados por componentes del clima escolar desde la perspectiva de influencia del liderazgo directivo. De igual manera, puso a la luz los elementos que obstaculizan un ambiente de convivencia satisfactorio. Por último, el estudio de campo enlazado a la teoría aportó información útil para la elaboración del “Manual para el fortalecimiento del clima social escolar en la Escuela Oficial Urbana Mixta de Santa Catarina Pinula”, el cual servirá de apoyo al líder educativo en cuanto a prácticas positivas y funcionales que orienten y mejoren el clima social escolar dentro del centro educativo.

C. Alcances

El problema de investigación da a conocer la existencia de desmotivación de los docentes en participar activa y efectivamente en el desempeño de sus labores, lo cual afecta el comportamiento y actitudes de los mismos, lo que al final incide en el aprendizaje de los alumnos. Por consiguiente, esta investigación abarcó a docentes, administradores y al director como líder de la institución educativa.

D. Límites

El tema y el estudio de clima social escolar se puede extender a todos los involucrados en una institución educativa. Sin embargo, en este estudio se analizó directamente al personal y los estudiantes no fueron involucrados de manera directa en el proceso.

IV. MARCO CONCEPTUAL

En este marco el lector encontrará teoría que brinda un panorama y un fundamento específico en relación a los diversos tipos de clima escolar y en relación a liderazgo y su influencia en el clima de una institución educativa.

A. Cultura organizacional dentro del ambiente educativo

La cultura organizacional es tomada en cuenta en el ámbito educativo y comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidas por los miembros de la organización. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009:68) hacen saber que vale la pena mencionar que el clima organizacional ejerce una influencia directa en la cultura organizacional debido a que las percepciones de los empleados y sus conductas determinan significativamente creencias, mitos, conductas y valores que configuran la cultura. Existen los siguientes elementos dentro de la cultura organizacional:

Ilustración 1 Elementos de la cultura organizacional

IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS	• Cuando los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o disciplina
ÉNFASIS DE GRUPO	• Si las actividades se realizan en grupo o si las realizan los individuos estando aislados
PERFIL DE LA DECISIÓN	• Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos
CONTROL	• Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol
TOLERANCIA AL RIESGO	• Si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer las tareas
CRITERIOS DE RECOMPENSA	• Si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores
TOLERANCIA AL CONFLICTO	• Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento de desarrollo organizacional
PERFIL DE LOS FINES O MEDIOS	• Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos
ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN	• Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización

Fuente: Adaptado de: Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009:70)

1. Clima

«El clima es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional.» (Cabrera Díaz, 1999:2)

Esto significa que al hablar de clima se toma en cuenta ambiente, condiciones físicas, valores, necesidades, actitudes, motivaciones, liderazgo, y por supuesto clima social, clima institucional o laboral y relaciones, entre otros.

En una institución se puede hacer referencia a diversos tipos de clima. Por ejemplo, clima laboral, clima social, clima organizacional y así mismo cultura organizacional y todos encajan en:

«...un conjunto de características referentes al ambiente de trabajo en una organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a los objetivos organizativos.» (Orgener, 2002:49)

Según Gan (2007:169) el clima de una organización se establece a través de los individuos que integran una institución como también por el funcionamiento interno de la misma y sus normas. Agrega que se pueden identificar distintos tipos de clima de acuerdo al liderazgo y a la manera de funcionar de los departamentos y de las áreas que integran una empresa.

Fandos (2007:188-191) indica que el clima es externo al individuo, que rodea a los sujetos y que a su vez existe en la realidad organizacional. Esto hace que sea un reflejo interno de las instituciones. Así mismo el autor manifiesta que el clima afecta directamente el grado de compromiso e identidad de los miembros hacia la empresa. Esto denota que cuando existe un buen clima, existe una probabilidad significativa de conseguir la identificación y confort de las personas; por el contrario, un clima deteriorado no podrá esperar un alto grado de satisfacción y es víctima del impacto que el comportamiento de sus miembros muestran al proyectar actitudes negativas, insatisfacción o desagrado.

2. Clima laboral. El clima laboral o clima de trabajo se refiere al medio físico y al medio humano en el que los docentes y administradores ponen en práctica sus conocimientos y habilidades; está íntimamente ligado a la manera en que todos ellos trabajan y se relacionan. Las organizaciones, en general, cuentan con climas diversos dentro de las diferentes áreas de trabajo. Entre los mismos figuran algunas características que los distinguen: cultura, ambiente moral, situaciones laborales y aspectos psicológicos del medio. Esto hace ver que el clima constituye un conjunto de características objetivas y subjetivas que permanecen o tienen origen en una institución sea esta educativa o de otra índole. Las particularidades del clima laboral identifican, conforman y distinguen a un establecimiento y dan lugar a experiencias y vivencias cotidianas entre profesionales y otras personas que se reúnen dentro de una institución. (Gan, 2007:170)

Reinoso y Aranceda (2007:41) dan a conocer que las variables que configuraran el clima de una organización, según la percepción de los miembros de la misma son variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional.

3. Clima laboral en las instituciones educativas. En las escuelas, el tema de las relaciones humanas y afectivas en concordancia con el ambiente dentro del centro escolar cumple una función social y organizacional. De ahí los términos –clima social escolar y cultura organizacional escolar. Ambos comprenden diversos componentes que ofrecen una visión global de la institución en la que se debe tener como enfoque al recurso humano. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009:69)

Las instituciones educativas también reconocen el clima laboral al prestar atención al clima social escolar y al clima organizacional; temas que involucran directamente al recurso humano dentro del ambiente educacional. En el caso de Guatemala, las Políticas Educativas 2013 del Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación hacen referencia al fortalecimiento sistemático de los mecanismos de la efectividad y transparencia en el sistema educativo del país a través de la Política “Modelo de Gestión”. Dicha política tiene como objetivo estratégico fortalecer criterios de calidad en la administración de las instituciones.

Es desde la perspectiva de la administración que se debe lograr un clima organizacional escolar positivo, pacífico, participativo y de respeto. Aparte de esto, también se da importancia al clima social escolar al examinar la política "Recurso Humano" la cual se enfoca en el fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional. La política en mención tiene como objetivo estratégico implementar un sistema de incentivos y prestaciones para el recurso humano, vinculados al desempeño, la formación y las condiciones.

El recurso humano dentro de las instituciones educativas tiene que sentirse valorado, motivado e incentivado. De acuerdo a esto, la Iniciativa de Ley de Incentivos a la Carrera Docente, en el Artículo uno expone que dicha Ley tiene por objeto crear un régimen especial de incentivos a la superación profesional, el buen desempeño y el fortalecimiento de las competencias de los maestros que presten servicios docentes en centros educativos públicos a cargo del Ministerio de Educación. La finalidad de este régimen especial es valorar la función docente y brindar posibilidades de movilidad económica y social.

La valoración y el buen desempeño del docente dependen en gran medida del tipo de administración y liderazgo que exista en las instancias educativas. Cuadra y Velloso (2007:7) citan a Peiró, (2000) y comparten que existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes. Por lo tanto, no es una sorpresa que en un centro educativo donde el liderazgo carezca de fortalezas, se experimente un clima social y un clima organizacional negativo.

En un ambiente educativo hay que analizar las características generales que conllevan a un clima laboral favorable; de esa manera los docentes y administradores pueden trabajar en pro de la educación y en pro del bienestar del valioso capital humano con el que se interrelacionan. En la Ilustración 2 se presentan las características generales del clima laboral. Las mismas son un aspecto perceptible e interno de la institución y tienen un impacto en las actitudes y sentimientos de las personas. Dentro de las variables estructurales, se puede pensar en las políticas, los planes de gestión, el estilo de liderazgo, las promociones, despidos, etc. La perspectiva psicológica y colectiva ayuda a entender sentimientos y reacciones hacia políticas y ayuda a que el personal tenga un compromiso de identificación. Por último la diversidad de los individuos en una institución permite que

existan interacciones formales e informales y un concepto dinámico, que se refiere las múltiples formas de desarrollo del personal que toma siempre en cuenta la importancia del clima laboral.

Ilustración 2 Características generales del clima laboral



Fuente: Manual de Recursos Humanos 10. Gan, (2007:179)

En torno al tema de desarrollo humano y su desempeño en la institución, de acuerdo al clima laboral es conveniente tener en cuenta los aspectos del siguiente diagrama:

Ilustración 3 Aspectos del desarrollo humano dentro del clima laboral

Fuente: Adaptado del Esquema Solapamientos de clima laboral. Manual de Recursos Humanos 10. Gan (2007:179)

La figura anterior muestra cómo el clima laboral depende de los aspectos del desarrollo humano dentro de una institución, los cuales a su vez giran alrededor del liderazgo. Esto muestra una conexión evidente entre el clima laboral, liderazgo, motivación, comunicación, satisfacción laboral y cultura de la empresa. En la medida en que un buen liderazgo es ejercido y muestra ser una base positiva y el centro del buen funcionamiento de una institución, las interacciones del recurso humano con respecto a los aspectos de su desarrollo, dentro de la organización, dan lugar a un clima laboral satisfactorio.

Cuando se está a cargo de una institución educativa es imprescindible conocer la importancia del clima social escolar, la cultura de la empresa y a su vez el clima organizacional. Los centros educativos al igual que las empresas buscan mejorar sus

procesos y relaciones entre diversos actores con el fin de alcanzar metas que se ven reflejadas en el desempeño de los integrantes del sistema. Por lo tanto, los gestores educativos tienen que conocer y saber medir el clima organizacional para conocer el impacto que éste tiene sobre los empleados. Así mismo, deben conocer el clima social para lograr determinar la manera en que éste afecta la motivación y rendimiento de los empleados. Es bien sabido que un empleado altamente motivado llega a tener un máximo rendimiento. (Moreno, 2010:1)

4. Clima organizacional escolar y sus componentes. Es primordial que las instituciones educativas experimenten un buen clima organizacional ya que este representa:

«...las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que se dan en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.» (Rodríguez, 2004:157)

A esto Cabrera (1999:4) agrega que existen variables que configuran el clima de una organización de acuerdo a las percepciones que las personas tienen de la misma. El clima organizacional de un centro educativo posee determinados componentes que ofrecen una visión global de la institución descritos a continuación:



5. Clima social escolar. El clima social escolar es definido como:

«...el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos procesos educativos.» (Rodríguez, 2004:1-2)

Mena y Valdez (2008:1) citan a Arón y Milicic (1999) y agregan que el clima social escolar se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso, la escuela. Agregan que la apreciación del clima social incluye el juicio que tienen los individuos que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias que caracterizan el clima escolar.

Existen, de igual forma, algunas características principales que determinan el clima social escolar. En este tema, Mena y Valdés (2008:3) citan a Rodríguez, 2004; Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003; y Bris, 2000 para dar a conocer algunas de estas características:

- Representa la personalidad de la organización.
- Es sumamente frágil y fácil de destruir, más no de crear.
- Tiene un fuerte impacto en el comportamiento de las personas.
- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de las personas.
- Es afectado por los miembros de la organización.
- Sobre él repercuten diversas variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación, despidos, políticas, etc.

Los establecimientos educativos que tienen como una de sus metas lograr un ambiente propicio de trabajo tienen presente que las características mencionadas anteriormente son determinantes en la elaboración de indicadores, que sirvan de base para verificar la medida en la que el liderazgo logra sostener un clima social escolar adecuado a la institución.

El clima es también reflejado dentro de las aulas. Villa Sánchez y Villar Angulo (1992:20) comparten que al hablar de clima en el aula se toman en cuenta cuatro categorías: Medio ambiente, comportamientos y actitudes personales, aspectos organizativos y de

funcionamiento y por último las dinámicas internas. Esto denota que el clima que experimentan los docentes y administradores podría no solo tener la afectividad de los mismos en juego sino también su efectividad laboral y tener como destino final el salón de clases.

B. Liderazgo

Robins (2004:313) define liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Es por esta razón que el liderazgo se convierte en un eslabón imprescindible y significativo en el éxito de una institución educativa.

El liderazgo es una de las variables más importantes del clima laboral, el cual encierra el clima organizacional y el clima social escolar. Hernández y Sancho (2004:28) exponen que en las escuelas eficaces el director aparece como un líder positivo que tiene una visión de conjunto sobre las funciones de la institución. El líder como director es una figura que ayuda a crear un entorno que se enfoca en los procesos y resultados educativos y la vida intelectual. Los autores, comparten que el líder es el responsable de cultivar las relaciones de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa al ofrecer al profesorado ayuda, apoyo y reconocimiento. Por lo tanto, tiene bajo su responsabilidad de acuerdo a Hellriegel (2009:280) desarrollar con el claustro un sentido de colegialidad y debe involucrar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones.

En términos de la moral de los profesores y la institución, los líderes también tienen bajo su cargo elevarla. Es un compromiso y una responsabilidad que establezcan la confianza, el confort y la identidad que provoque una comunicación honesta y digna, que al final hace que los docentes se sientan orgullosos y dignos de su lugar de trabajo.

«En esta misma línea de razonamiento investigaciones reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (...) por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad.» (Pedraja y Rodríguez, 2004:64)

Cuadra y Velloso (2007:7) citan a Yukl (1998:40) quien manifiesta que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, las cuales se

caracterizan por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de esta manera ofrecen desafíos y recompensas motivantes. Cuadra y Velloso (2007:7) agregan que las relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura, cuidado mutuo y la riqueza de la comunicación verbal.

Hernández y Sancho (2004:29) añaden que el cuerpo docente al encontrarse satisfecho con su trabajo y ambiente es más proactivo; además tiende a mostrar una moral alta y es percibido por sus alumnos de manera positiva lo cual se torna de manera espontánea en una mejora del aprendizaje de los estudiantes. De la misma forma un líder fija metas en acciones que tengan imparcialidad, motivación, participación, apoyo, seguridad, interés, respeto, confianza y crecimiento académico y social.

Según indican Cuadra y Velloso (2007:7) se ha comprobado que en los cimientos de un buen clima laboral el líder toma en cuenta una conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto y calidad al dirigir. Agregan que el estilo de liderazgo es el aspecto que más influirá sobre el clima, la creatividad y la productividad. Y destacan que la satisfacción laboral dependerá de lo que las personas sientan y piensen de su trabajo y el estado interno del mismo.

1. Tipos de liderazgo. En referencia las posiciones o estilos de liderazgo, Baguer (2009:118-119) expone que el conjunto total de acciones de un líder es conocido como: estilo de liderar. Denota que el estilo utilizado es el factor más poderosamente influyente en el clima y la política de una organización y da a conocer los siguientes estilos, los cuales suelen ser los más comunes y reconocidos dentro de las empresas:

a. Autocrático: Se basa en la asignación y distribución de tareas a los empleados para que predomine el cumplimiento de procedimientos. Este estilo está orientado a la tarea centralizada en el poder y la toma de decisiones en el que el empleado hace lo que le dicen o le mandan. La motivación del trabajador está basada en el miedo a ser castigado. La ventaja radica en la toma rápida de decisiones y la planificación extensa de actividades. La desventaja más importante es que crea temor, incomoda a los trabajadores y por lo tanto los mismos no se integran a la organización.

b. Democrático: Se caracteriza por promover el trabajo en equipo y la comunicación. Los empleados son parte de las sugerencias y decisiones por consenso. Esto logra que los empleados se identifiquen con la empresa al considerar sus objetivos. El trabajador siempre está informado de la marcha de la empresa y de sus planes. Los empleados se comprometen con los problemas y decisiones para trabajar en equipo. Se delega y se acepta la responsabilidad de cada miembro.

c. Laissez-Faire: El estilo laissez-faire es el tipo de liderazgo en que los líderes dejan todas las responsabilidades y decisiones al equipo de trabajo, hasta las que corresponden a sus propias atribuciones. Según indican Cruz, González y Carrasquillo (2013:23) este estilo es permisivo y la toma de decisiones tiene libertad de acción, y una responsabilidad y compromiso independientes. Este estilo es visto como la dimensión negativa del liderazgo, ya que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede.

Hellriegel, (2009:280) explica que el liderazgo democrático tiende a ser recomendado debido a que los líderes que lo siguen invitan al equipo a ser parte del proceso de la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. A su vez el autor da a conocer cuatro estilos de liderazgo comúnmente identificados:

1) Directivo: Proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca.

2) Persuasivo: Provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a adquirir confianza y a sentirse motivado.

3) Participativo/democrático: Fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados.

4) Delegador: Asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones.

“Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden.” (OCDE, 2009:14).

De acuerdo a la cita anterior, el líder escolar tiene que recordar que su estilo de liderazgo, su función y su rol deben evolucionar y ser más dinámicos, para construir un ambiente escolar en el que sus miembros estén positivamente preparados para enfrentar los complejos desafíos del siglo XXI.

2. Cualidades de un líder. John Maxwell, (2007:1-140) da a conocer las cualidades indispensables de un líder, las mismas también vitales para un buen clima laboral:

1. Carácter: Sé un pedazo de roca
2. Carisma: La primera impresión puede ser determinante, ya que implica la percepción de quién es el líder
3. Compromiso: Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
4. Comunicación: Sin ella, viajas solo
5. Capacidad: Si la desarrollas, ellos vendrán
6. Valentía: Una persona con valentía inspira el compromiso de los seguidores
7. Discernimiento: Pon fin a los misterios no resueltos
8. Concentración: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
9. Generosidad: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
10. Iniciativa: No deberías salir de casa sin ella
11. Escuchar: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
12. Pasión: Toma la vida y ámala
13. Actitud positiva: Si crees que puedes, puedes
14. Solución de problemas: No puedes dejar que tus problemas sean un problema
15. Relaciones: Si tomas la iniciativa, te imitarán
16. Responsabilidad: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
17. Seguridad: La competencia nunca compensa la inseguridad
18. Autodisciplina: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
19. Servicio: Para progresar, pon a los demás primero
20. Aprender: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
21. Visión: Puedes conseguir solo lo que puedes ver

En la Ilustración 5 se da a conocer que existe una serie de roles que el líder pone en práctica en la facilitación de los diversos procesos a su cargo. Estos roles son necesarios para establecer relaciones exitosas, dirigir e influir en el comportamiento de las personas de la institución.

Ilustración 4 Roles del líder



Fuente: Adaptado de “Mejorar el liderazgo escolar” (OCDE, 2009:14)

3. Apoyo a los empleados. El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave en el desarrollo de los recursos. El apoyo que el líder brinda al personal evidencia las buenas intenciones de la institución. El líder tiene en sus manos dar apoyo emocional, ofrecer información y dar consejo para estar más cerca de sus colaboradores. Con esto, muestra su intención de otorgar la consideración que el empleado merece y logra que ese trato justo genere confianza hacia él. (Carmona y de la Rosa 2010:4-5)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010:17) explica que el liderazgo escolar concentrado en apoyar la motivación, las capacidades y el entorno de trabajo de los empleados tiene mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos. Agrega que los líderes escolares influyen en la calidad docente mediante:

a. *La supervisión y evaluación de los maestros.* La participación del director en la observación de la clase y la retroalimentación se relaciona con un mejor desempeño de los estudiantes. Sin embargo, los líderes escolares no siempre tienen el tiempo y la capacidad

suficientes para concentrarse en esta importante responsabilidad. Los responsables de políticas educativas necesitan resolver las restricciones que limitan la capacidad de los líderes escolares para involucrarse en actividades significativas de evaluación de los profesores, incluyendo el brindar la formación apropiada.

b. *La formación profesional de los docentes.* Proporcionar, fomentar y participar en la formación profesional que sea pertinente para el contexto escolar y que se ajuste tanto a las metas generales de mejora de la escuela como a las necesidades de los docentes. Es una responsabilidad clave para los líderes escolares en la cual los responsables de políticas deben hacer hincapié. El criterio sobre los presupuestos de formación y desarrollo delegados al nivel escolar permite a los líderes escolares ofrecer y coordinar oportunidades significativas de aprendizaje profesional para todos sus maestros.

c. *Culturas de trabajo colaborativas.* La enseñanza eficaz en las escuelas modernas es transparente, cooperativa y colaborativa, y se realiza en equipos y en comunidades de aprendizaje profesional más grandes. Los líderes escolares necesitan apoyo y estímulo para fomentar el trabajo en equipo entre los empleados.

C. Motivación

Los colaboradores de una institución educativa según Barreto (2012:2) tienden a mejorar su efectividad cuando se encuentran motivados. Los líderes de la institución deben tener conocimiento de los diversos enfoques con que pueden motivar a los docentes y administradores a realizar un mejor trabajo, sentirse mejor y elevar el clima social escolar. Con respecto al mismo tema, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009:458) describen cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados: 1. Gerencial: éste se centra en cómo los administradores y sus comportamientos influyen en la satisfacción y motivación de los empleados. 2. Diseño de puestos: hace hincapié en el diseño de los puestos enriquecidos que motivan y satisfacen al empleado. 3. Organizacional: toma en cuenta el contexto general de la organización en cuanto a políticas y prácticas de recursos humanos y sus beneficios. 4. Diferencias individuales; aborda la motivación y la satisfacción

como características de los individuos y menciona las diferencias individuales como necesidades, valores, personalidades y demás características únicas de los empleados.

Mora (2008:2) manifiesta que el líder moderno debe estar atento siempre ante todo lo relacionado al comportamiento organizacional y a nuevas formas de liderar a su equipo, las cuales den a conocer al empleado que no va a ser castigado por sus errores, sino premiado por sus intentos y aciertos. Sostiene que un gerente asertivo incrementa su auto-consciencia para aprender a sacar provecho de las competencias que ayudarán a los colaboradores a dar lo mejor de sí.

Una de las maneras de descubrir los patrones más importantes de motivación de los empleados es por medio de un estudio motivacional individual y colectivo de la institución educativa; esto podría permitir que se implementen programas motivacionales acordes a la realidad de la institución y acordes a la realidad y necesidad de cada empleado. Hecho esto, se estaría hablando en el mismo idioma con los empleados y generando mayor productividad, pues los empleados se sentirían comprendidos, apreciados, valorados y motivados. (Bager Alcalá, Ángel, 2001:84)

Luis Arturo Quezada (2007:1) en el artículo “El poder de la motivación” da a conocer los patrones de motivación que mueven a las personas a hacer algo de acuerdo a la Teoría de las necesidades de la motivación de McClellan (1961). Existe un patrón por autorrealización y logro personal que mueve al hombre a ser lo que puede ser. Esta necesidad se manifiesta a través de descubrir el yo real. Para descubrir este patrón se debe hacer un análisis de los empleados. En el caso de las personas que siguen el patrón de autorrealización, hay que saber que son personas que pasan de un estado de pasividad a uno de mucha actividad y desean que sus decisiones determinen su éxito. Tienen un deseo de realizar algo a lo largo de toda la vida. El otro patrón es la motivación por poder. Este es un impulso por influir en los demás y en las situaciones. Estas personas tienen a disponerse a aceptar riesgos y podrían llegar a ser buenos gerentes si su ambición es orientada hacia la empresa en vez del poder personal. Cuando una de estas personas encamina el poder hacia la manipulación política o poderío personal, se corre el riesgo de tener un líder mediocre en la institución. Existe también un patrón de afiliación en el que las personas sienten placer al ser amados y tratan

de evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Regularmente, les preocupa mantener relaciones sociales placenteras y están prestos a consolar y ayudar a otros en problemas. Esto explica que los patrones de motivación se pueden reorientar a favor del clima social escolar.

«Las personas son distintas, no reúnen las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar. Las diferencias individuales se presentan en el plano físico: peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc. También se presentan en el plano psicológico: temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc. Estos factores hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y por lo tanto su desempeño también sea diverso.» (Chiavenato, 2009:137)

La satisfacción y motivación en el trabajo y en el clima social como en el clima institucional son importantes porque de los mismos derivan consecuencias trascendentales dentro de la empresa, expresa Gan, (2007:183) al citar a Maslow (1943). A esto añade que cuando una organización cuenta con empleados satisfechos, tiende a ver más de cerca el éxito. La satisfacción se liga a la motivación y al estar el personal motivado está satisfecho y esto en consecuencia produce también satisfacción en los clientes, mayor rentabilidad y menor rotación de los empleados porque según dice Pérez (2009:527) el clima de trabajo revela el grado de satisfacción de sus miembros. En la actualidad los directivos modernos valoran la satisfacción y motivación porque quieren empleados satisfechos que permanezcan en la empresa dando lo mejor de sí, para bienestar de los ingresos de la compañía, y esto se traduce en mejores beneficios también para los empleados. Por lo tanto, los directivos que se encuentran actualizados con respecto a la importancia del capital humano, hacen esfuerzos por reconocer a los empleados que hacen un buen trabajo. (Philips, 2006:25-28)

«La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de esta. Un empleado insatisfecho podría tener un nivel de trabajo aceptable dentro de la empresa y estar buscando otro empleo.» (Hellriegel, Jackson, Slocum: 2009)

Para descubrir los patrones de motivación de los empleados, los líderes realizan un estudio motivacional individual y colectivo de la institución educativa; esto permite que se implementen programas motivacionales acordes a la realidad de la institución y acordes a la realidad y necesidad de cada persona. De esta manera, se habla el mismo idioma con el personal, mientras se genera mayor productividad debido a que los empleados se sienten comprendidos, apreciados, valorados y motivados. (Bager, Alcalá, Ángel, 2001:84)

Ilustración 5 Patrones de motivación



Fuente: Tomado de El poder de la motivación. (Quezada, 2007:1)

La gráfica anterior muestra la manera en que las personas difieren en cuanto a sus patrones de motivación. Para motivar al personal es necesario saber con anticipación qué patrón le corresponde. Con esto en mente el líder logra tomar en cuenta los valores personales, lo cual da lugar a que se propicie un ambiente con oportunidades, entendimiento, aprecio e interés entre sí.

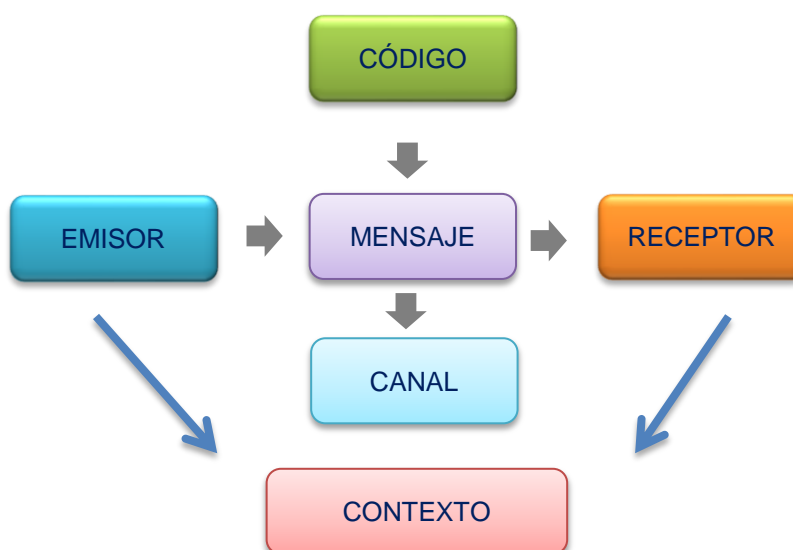
Cortés (2004:205-206) indica que en las escuelas se requiere niveles de apoyo motivacional dinámicos de sus líderes. Los profesores y administradores educativos se benefician de un liderazgo participativo que los motiva a promover un trato amistoso, considerado y de confianza. Un líder educativo cumple su misión motivacional, al realizar actividades con valor intrínseco, que permiten el desarrollo, crecimiento personal y

profesional de todos los miembros de la institución educativa. Los líderes congratulan, felicitan el progreso, entusiasman y hacen ver al personal que su trabajo es importante. Hacen saber a los empleados que su trabajo posee una meta colaborativa y que todos comparten valores que orientan los planes para cumplir la meta establecida, y de esa manera todos contribuyen a mejorar el mundo. (Blanchard y Bowles, 2010: 29)

D. Comunicación en el ambiente escolar

La comunicación es una variable que influye en los diversos climas de una institución educativa. La misma incide en la participación de la comunidad como un elemento predominante y directo en la manera de concebir o de transformar un clima laboral. Al hablar de comunicación hay que conocer los elementos imprescindibles del proceso de comunicación y sus detalles. Villoria (2011:1) expone que en dicho proceso existe un emisor que se encarga de emitir un mensaje; este emisor puede ser una máquina, un animal o una persona. Luego se tiene un receptor que recibe el mensaje. Existe un código que se usa para construir un mensaje con el uso de signos y reglas. También está el mensaje que es la información que un emisor envía a un receptor. Y por último, menciona el canal como la vía por la que el mensaje circula.

Ilustración 6 El proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia con datos de estudio.

Al tener claros los elementos del proceso de comunicación que se aprecian en la gráfica anterior, el líder educativo buscará los medios para armar un canal de acceso para la comunicación general del centro educativo; el mismo debe tener códigos uniformes que conlleven a la comunicación honesta y transparente. La mala comunicación puede surgir cuando existen barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas o administrativas. Es esencial entender que estas barreras intervienen en la forma de pensar, en las experiencias, en las decisiones y en los sentimientos y personalidad de cada quien. Por lo tanto, las interpretaciones de cada quien no son las mismas lo cual hace que el mundo se perciba distinto. (Pareja, 2007:8-9)

La comunicación es un instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional según Llacuna y Pujol (2008:3) quienes su vez, agregan que los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y además indican que la participación debe recibir el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas, moviliza la creatividad y se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo esto contribuye a la mejora de la calidad en la vida laboral, ya que según explican Llacuna y Pujol (2008:2) la buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. A continuación los principales requisitos de la comunicación efectiva de acuerdo a Llacuna y Pujol (2008:3).

1. Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.

2. Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

3. Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación también puede ser efectiva cuando de acuerdo a las circunstancias, la administración utiliza la comunicación oral-informal para suplir canales de información en eventos que no requieran formalismos.

4. Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

5. Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

6. Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

7. Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Luego de examinar algunos requisitos de la comunicación es importante agregar que:

«Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito.» (Verderber y Verderber, 2005:50)

La comunicación es también el medio escrito. Para que exista clara comunicación en este sentido, Culham (2005:7) da a conocer las siguientes destrezas que logran una buena comunicación a través del medio escrito: ideas, voz en la comunicación escrita, organización, elección de palabras, fluidez de las oraciones, mecánica de la lengua y presentación; denominadas "6 características de la escritura y una más". Esto significa que una buena escritura muestra ideas claras que conllevan a una idea principal. También, se requiere tener una organización en la estructura interna y en las ideas para lograr coherencia. La voz en la comunicación escrita juega otro papel importante, ya que ésta denota un propósito claro de acuerdo a la audiencia a quien va dirigido el escrito y puede mostrar diversos tonos. Se espera que las palabras que se usan sean precisas y apropiadas al tema. La fluidez permite el uso de diversos tipos de oraciones y la conexión entre párrafos para dar a entender un mensaje claro. La mecánica de la lengua, en cuanto a ortografía, gramática o puntuación también es vital al escribir, para evitar malas interpretaciones. La última característica es la presentación, que es la forma y el formato que se sigue, el cual tiene que ser agradable al lector y evoca respeto al mismo.

Según lo expuesto por Hovland (2005:2-22) cuando las personas son capaces de comunicarse eficazmente dentro de un clima escolar y en todos los niveles del mismo, las actividades de la institución se refuerzan positivamente. Esto se debe a que los miembros del centro educativo realizan el trabajo con entusiasmo y sintiéndose entendidos y comprendidos, pues una comunicación efectiva establece canales y formas que garantizan que los mensajes lleguen de manera correcta a los demás. En consecuencia, los receptores pueden retroalimentarlos y confirmar que el mensaje fue recibido, lo que muestra que las personas dentro del centro educativo están en contacto directo en cuanto a sus pensamientos y sentimientos en temas de trabajo y en algunos casos en temas personales.

Si la comunicación es clara y entendible en ambas vías, se logra un lazo que conecta e integra a todos en procesos de trabajo y personales. La comunicación también contribuye al éxito de la empresa cuando es evaluada y revisada de forma regular. Esto permite que se consideren o reconsideren los requisitos a cumplir para una comunicación efectiva y que se hagan las readecuaciones necesarias para que todos entiendan los mismos códigos de comunicación y se cree un ambiente positivo y de confianza. Por lo tanto, en la planificación educativa-institucional hay que tomar en cuenta el factor comunicación para que se logre motivar, colaborar, compartir y caminar en conjunto hacia la visión de la institución. (Moreno, Díaz, Cuevas, Nova, Bravo; 2011:79-82)

A continuación, en la Tabla 1, se describen diversas ventajas de una buena comunicación y se deduce que la comunicación efectiva ayuda al personal de una institución educativa a conocer cuál es su rol y a enfocarse en la visión, objetivos institucionales y de aprendizaje y así trabajar con una orientación clara de las metas a cumplir. Así mismo, una comunicación efectiva promueve colaboración, trabajo en equipo, compañerismo y ayuda los procesos de negociación y resolución de conflictos. La comunicación se vive a diario y es un elemento esencial para motivar y lograr un buen clima en cualquier organización.

Tabla 1

Ventajas de tener un proceso de comunicación efectiva en una institución educativa

Ventajas de tener un proceso de comunicación efectiva en una institución educativa
<ul style="list-style-type: none"> • Afectivamente las personas se muestran más comprendidas y estables • Se genera un ambiente de confianza en el emprendimiento de tareas y en la comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Se evita comportamientos violentos o agresivos • Se logra la comprensión de nuestras expresiones
<ul style="list-style-type: none"> • Existen menos barreras físicas y psicológicas para que los miembros de la comunidad educativa se acerquen entre sí • La función formativa se hace más fácil y la transmisión de ideas más comprensible
<ul style="list-style-type: none"> • La función afectiva se beneficia al haber una transmisión clara de sentimientos • La función empática logra desarrollar la conexión entre quienes están implicados en la misma.
<ul style="list-style-type: none"> • La función educativa se favorece en general y se logran objetivos de aprendizaje

Fuente: Adaptado de: Las habilidades de comunicación en clase. Check, (1990:2-7)

E. Mejora del clima social escolar

El clima social escolar puede mejorar, ya que se pueden crear planes y estrategias para que sea efectivo. Hernández y Sancho (2004:41) comparten que los programas de intervención en los centros educativos tienen objetivos generales que buscan erradicar las actitudes negativas y propiciar altos niveles de motivación en el personal. Así mismo, existen planes de prevención con la finalidad de crear o mejorar un clima de relaciones interpersonales. Esto se logra, basando el plan en principios democráticos y respeto mutuo. Los autores en mención explican que dentro de las estrategias de intervención más destacadas en el tema de clima escolar está la estrategia enfocada al cambio de la organización escolar, la cual sostiene que el centro educativo es un sistema general de convivencia y que al gobernar y dinamizar, se busca facilitar relaciones positivas. Se trata de gestionar las relaciones interpersonales a través de diálogo, cooperación y enriquecimiento entre compañeros. Otra estrategia señalada es la centrada en la formación del profesorado que pretende que existan acciones encaminadas a dinamizar las relaciones profesionales de los educadores a través de la construcción de equipos de trabajo, donde los profesores

juegan un rol determinante en el diseño de las actuaciones que deben desarrollarse en el centro educativo.

Dentro de los ambientes de trabajo es recomendable evitar los climas negativos que generan estrés, desgano, baja autoestima, depresión, agotamiento y desmotivación. Lo mencionado conlleva a problemas personales y profesionales y a un estado adverso de recepción en la comunicación. Al estar mal el recurso humano, la empresa sufre desbalance y hasta la interrupción de sus metas principales. Mena y Valdez (2008:3) citan a Howard y colaboradores (1987) en cuanto a aspectos y características que contribuyen a mantener un clima social y laboral positivo. Dichos aspectos se detallan a continuación:

1. **Conocimiento continuo, académico y social:** los profesores y alumnos tienen condiciones que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.

2. **Respeto:** los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela.

3. **Confianza:** se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.

4. **Moral alta:** profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.

5. **Cohesión:** la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.

6. **Oportunidad de input:** los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.

7. **Renovación:** la escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.

8. **Cuidado:** existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada.

A lo anterior, Arón y Milicic (1999) también mencionan características para mantener un clima positivo y agregan:

1. Reconocimiento y valoración

2. Ambiente físico apropiado
3. Realización de actividades variadas y entretenidas
4. Comunicación respetuosa
5. Cohesión en cuerpo docente

El buen desempeño docente siempre se da en climas saludables, que crean confianza y que eliminan sentimientos negativos. En dichos climas existe un liderazgo distribuido y colaboración de la comunidad en general. Los maestros son efectivos si ven expectativas de éxito y oportunidades de brillar, si son tomados en cuenta como seres humanos y si sienten apoyo tanto en su vida familiar como personal; y si el líder conoce sus necesidades y habilidades y sabe cuidarlos. Bárbara Hunt (2009:30) nos dice que es un error creer que los docentes trabajarían con más éxito si tan solo se les remunera mejor o se les ofreciera más incentivos. Por el contrario, indica que los docentes son menesteres de desarrollo personal continuo que les ayude a atender sus necesidades profesionales y personales en los diversos momentos de su carrera. Los docentes que tienen un sentido fuerte de eficacia se mantendrán en su profesión. Hunt añade que los incentivos monetarios ayudan, pero las condiciones de trabajo y de vida en las áreas difíciles de cubrir representan un problema. Es acá donde el liderazgo y el rol de los directores tienen que estar al tanto y hacer uso de habilidades y competencias que permitan apoyar efectivamente para el éxito de la educación.

Kathleen Vail (2005:4) propone diez estrategias que los líderes pueden utilizar para mejorar el clima laboral. Las mismas se presentan a continuación:

1. Apoyar a los profesores nuevos. En especial en cuanto a programas nuevos y en la integración del nuevo ambiente escolar. Desarrollar un equipo de maestros tutores que apoyen al docente recién llegado.

2. Atención al clima. ¿Qué sucede en las reuniones? ¿Qué tradiciones y ceremonias tienen los profesores y el personal con el fin de celebrar los éxitos? Estos son los elementos del clima escolar, las actitudes y expectativas subyacentes.

3. Empoderar a los profesores y a los miembros del equipo directivo. Las personas son más felices cuando tienen algún control sobre su ambiente de trabajo. La

autocrática, de arriba hacia abajo, en el liderazgo tiende a anular al profesor y la moral de los empleados.

4. Reconocer y premiar a los maestros y el personal. Dejar que los profesores sepan que están haciendo un buen trabajo y dar a conocer el reconocimiento de sus logros al público. Esto conlleva a que se sientan apreciados. Así mismo, los consejos escolares pueden reconocer el buen trabajo de todos los empleados.

5. No pase por alto la moral de administrador. Los directores al ser infelices dañan la moral de toda la comunidad.

6. Tratar los problemas de disciplina del estudiante. El comportamiento disruptivo del estudiante puede causar daños a la moral de los profesores y conllevar a buenos profesores a irse. El director tiene que mostrar que el docente no es el malo de la película.

7. Tratar a los profesores como profesionales. Los maestros necesitan desarrollo profesional y tiempo para colaborar con sus colegas. Aparte de esto, ellos saben lo que se espera de sus alumnos, quienes a su vez tienen que aprender a verlos como los profesionales que son.

8. Preguntar a los empleados lo que está pasando. Para saber acerca de las necesidades y la moral del personal, hay que tomar una acción simple pero de gran alcance con el fin de averiguar: Preguntar a través de sesiones informales o encuestar para que todos tengan la oportunidad de ser escuchados.

9. Mantener en las instalaciones una infraestructura adecuada, limpia y ordenada. Cuando una escuela está sucia o en mal estado, o con un ambiente físico inadecuado, los profesores sienten sus acciones poco valoradas. Esto afecta la moral de los empleados en general.

10. Desarrollar inteligencia emocional. Esto es reconocer la importancia de los patrones que muestran la empatía, la sensibilidad, el respeto y las otras características que componen la inteligencia emocional. Un líder con inteligencia emocional fuerte es una bendición para cualquier centro educativo.

F. Evaluación del clima social escolar

La evaluación del clima social escolar según Reinoso y Araneda (2007:39) es un diagnóstico y una herramienta útil en la gestión organizacional; la misma ha sido

tradicionalmente abordada al medir qué percepciones tienen los sujetos de una organización con respecto al ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Dan a conocer también que la evaluación es un proceso que aporta información notable para la toma de decisiones en la gestión organizacional, pues la misma permite identificar las brechas que puedan percibir los integrantes de la organización en cuanto al ambiente interno en el que trabajan. Y por último comparten que la evaluación permite una focalización adecuada de las acciones que pueden mejorar o favorecer una institución. Gutiérrez Marfileño (2011:3) establece que la evaluación permite contar con información que orienta procesos medidos, tales como clima escolar, gestión o funcionamiento; de ahí se identifican carencias, dificultades o situaciones a mejorar. La evaluación debe ser constante; sin embargo, una evaluación al final de un periodo ayuda a verificar alcances deseados y da lugar a la elaboración de planes alternos o de continuidad para la mejora del clima.

«La evaluación al cierre del ciclo permite la valoración sumaria de los distintos aspectos que interactúan para que ciertos resultados tengan lugar; contar con dicha información permite identificar los logros alcanzados y las cuestiones por atender.» (Gutiérrez, 2011:39)

Por aparte, Danielson (2011:8) en el tema de investigación y evaluación sostiene que un marco para la enseñanza que esté instituido en una sólida base de investigaciones da lugar a que la experiencia docente sea una verdadera profesión, ya que al investigar y evaluar se formulan juicios profesionales que se interpretan y comparan. Esto da lugar a que se ingrese a la comunidad de profesiones y que se establezca el profesional de la educación con el mismo nivel de respeto que el asignado a otros profesionales. De acuerdo a Danielson (2011:8) también existen beneficios internos debido a que cuando los docentes saben lo que se espera de ellos, pueden comprometerse en una autoevaluación, una reflexión sobre su práctica y un diálogo profesional estructurado en torno a los estándares.

«Al evaluar a los sujetos en contextos específicos podemos identificar y caracterizar la gama de relaciones interpersonales percibidas y valoradas por aquellos. Uno de los aspectos más importantes al abordar el estudio del clima, es la posibilidad de vincularlo con otras variables, ya no desde la perspectiva de lo percibido, sino centradas en características objetivas.» (Cassullo, Alvarez y Pasmán 187:1998)

La cita anterior demuestra que las diversas características y variables que conforman el clima social escolar deben ser tomadas en cuenta en la evaluación del mismo. Esto permitirá analizar variables específicas de los fenómenos que pudiesen estar afectando el clima y al mismo tiempo ayudará a elaborar planes de intervención que promuevan un clima social estable y sano.

V. MARCO METODOLÓGICO

A. Objetivos

1. Objetivos generales

Determinar de qué forma los líderes influyen en el clima social escolar.
Elaborar un manual de apoyo con respecto a liderazgo y el fortalecimiento del clima social escolar.

2. Objetivos específicos

- Determinar la percepción y opinión de los docentes, administradores y del director como líder educativo en cuanto a los diversos tipos de climas en la institución educativa.
- Identificar de qué forma las propuestas de los maestros son tomadas en cuenta por los líderes para motivar al docente, cuidarlo como recurso humano y mejorar el clima dentro del establecimiento.
- Analizar la apreciación del líder educativo, docentes y administradores hacia las actividades que conlleven a diversos climas y cultura organizacional.
- Describir la manera en que los líderes implementan indicadores y modelos de comunicación efectiva que conlleven a empatía y tolerancia en el centro educativo.

B. Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque de estudio de casos, el cual es un enfoque que se utiliza cuando el investigador claramente ha identificado un caso con fronteras y busca un entendimiento más profundo del mismo, o una comparación entre diversos casos elegidos, que puedan pertenecer a un individuo, diversos individuos, un programa, un evento o una actividad. Por ser en un "Estudio de casos instrumental" el investigador se enfocó en un problema y de ahí seleccionó un caso concreto. Para recolectar información se decidió utilizar entrevistas semi-estructuradas.

Achaerandio (1995:21-22) agrega que el "Estudio de casos" es un estudio longitudinal que suele ser intensivo y completo. El mismo no suele utilizar el método estadístico con visión

horizontal y extensiva, sino un método causístico con una visión vertical y cualitativa profunda. Indica que este enfoque es longitudinal y estudia el proceso conductual de los casos y en sus investigaciones se suele analizar la influencia que algunos factores tienen sobre ciertos individuos o grupos definidos.

Para el estudio del caso, como primer punto se identificó la situación problemática en el contexto elegido. Luego se buscó la teoría correspondiente. Se establecieron los objetivos y se eligieron al azar los sujetos de estudio. Seguidamente, se realizó una investigación de campo por medio de entrevistas, de las cuales los datos fueron vaciados, analizados y contrastados con la teoría para la presentación de resultados. Se detallaron las respectivas consideraciones y recomendaciones. Se concluyó con una propuesta para la implementación del clima social escolar cuyo producto final fue la elaboración de un manual de procedimientos, que apoyará a líderes en el tema de clima social escolar.

C. Tipo de investigación

La investigación que se realizó en este estudio es cualitativa, pertenece a una posición crítica; así mismo, tiene un enfoque de estudio de casos. Gamboa (2011:1) expresa que la teoría crítica nace para propiciar un entendimiento de la situación histórica y cultural de la sociedad y la misma tiene el propósito de estimular acciones que generen cambios y transformaciones. Luego explica que la investigación cualitativa es donde la perspectiva crítica asume una concepción del objeto, sujeto de investigación. Gamboa hace referencia a Booth (2010:18) en cuanto al objetivo primordial de la teoría crítica, el cual identifica la naturaleza de las realidades e identifica el problema para sustituir relaciones de poder disfuncionales por las que ofrezcan mejoras y cambios en pro de los intereses de la humanidad.

La metodología utilizada está basada en la investigación cualitativa, la cual no se fundamenta en el uso de números o mediciones, y al captar información de alto valor sirve para lograr entender experiencias de vida. Al hablar de este tipo de investigación se hace referencia a la investigación social y conductual, la cual se basa en observaciones de campo

discretas que se analizan sin la utilización de estadísticos. Constituye un estudio de campo debido a que fue realizada en el campo, en el que los participantes se comportan de forma natural y espontánea. (Kerlinger, 2002:532) Ampliando la información acerca de este tema Kerlinger (2002:533) explica que la investigación cualitativa emana de la perspectiva fenomenológica; enfatiza eventos mentales internos como la unidad básica de existencia; el conocimiento se construye activamente y proviene del examen de los constructos internos de las personas; el investigador se basa en esquemas de observación externos e intenta mantener intacta la perspectiva de los participantes. Por último, intenta describir formas en que la gente da significado al comportamiento. Agrega que en la investigación cualitativa la determinación de la muestra se puede realizar casi al final del estudio y no al inicio.

D. Sujetos de investigación

El investigador a cargo de este proyecto participó como agente externo del proceso ya que el mismo no es parte de la institución educativa evaluada. Luego de haber adquirido la autorización del centro educativo, la persona encargada evaluó a maestros, administradores y directores.

La selección al azar que se hizo de los sujetos de estudio implicó que cada miembro de la población tuviese la misma oportunidad de ser elegido para formar parte de la muestra que participó en la evaluación.

Para la asignación al azar se clasificaron los sujetos en grupos de acuerdo a los porcentajes existentes en cuanto a género y puesto o cargo dentro del centro educativo, lo cual garantizó la equivalencia de la muestra. Luego, se anotó el nombre de cada persona en tarjetas individuales; las mismas fueron mezcladas en tres recipientes, uno para los administradores, otro para el líder y un tercero para los maestros. Se procedió a sacar aleatoriamente las tarjetas del recipiente de los administradores y las tarjetas del recipiente de los docentes; luego, a pesar de ser una sola tarjeta, la misma también se sacó del recipiente que correspondía al director. Se evaluó un 50 por ciento de la población.

E. Técnica de recolección de información

Para este análisis se utilizaron tres entrevistas semi-estructuradas debido a que se pretendía obtener información de tipo cualitativo que reflejara la percepción y el pensar de quienes representan la muestra. Cada instrumento contó con siete preguntas de las cuales cinco eran iguales en las tres entrevistas. En cada instrumento hubo dos preguntas distintas de acuerdo a quien haya sido la persona entrevistada. Los instrumentos se validaron por medio de juicio de expertos y se hizo un pilotaje en el cual se hicieron tres entrevistas de prueba, a un líder, otra a un administrador y la última a un docente. Durante el pilotaje se hicieron las anotaciones respectivas, en una tabla de objetivos, con respecto a las preguntas. Luego se elaboraron las modificaciones pertinentes.

F. Procedimiento de análisis y sistematización de datos

El proceso de aplicación de instrumentos y evaluación de datos tuvo una duración de un mes. Se examinó cuidadosamente la información recolectada. El procedimiento de aplicación fue presencial y dentro de la institución educativa, en un horario entre ocho de la mañana y cuatro de la tarde. Las fechas establecidas para la aplicación de instrumentos dentro de la institución educativa comprendieron entre febrero y marzo de 2013. La persona a cargo de la investigación llegó a la oficina de cada uno de los sujetos de investigación para realizar las entrevistas programadas.

La persona a cargo de la investigación se encargó de analizar la información tomando en cuenta los objetivos de investigación. La información fue vaciada en las matrices respectivas para el análisis de datos y se muestran los resultados en gráficas estadísticas con su respectiva descripción y análisis escrito de resultados. Con estos resultados se pretende dar a conocer a la comunidad del centro educativo la manera en la que el liderazgo está afectando el clima escolar, y se espera que esta información sirva para incorporar innovaciones en el tema en caso sea necesario.

G. Fases del estudio de investigación

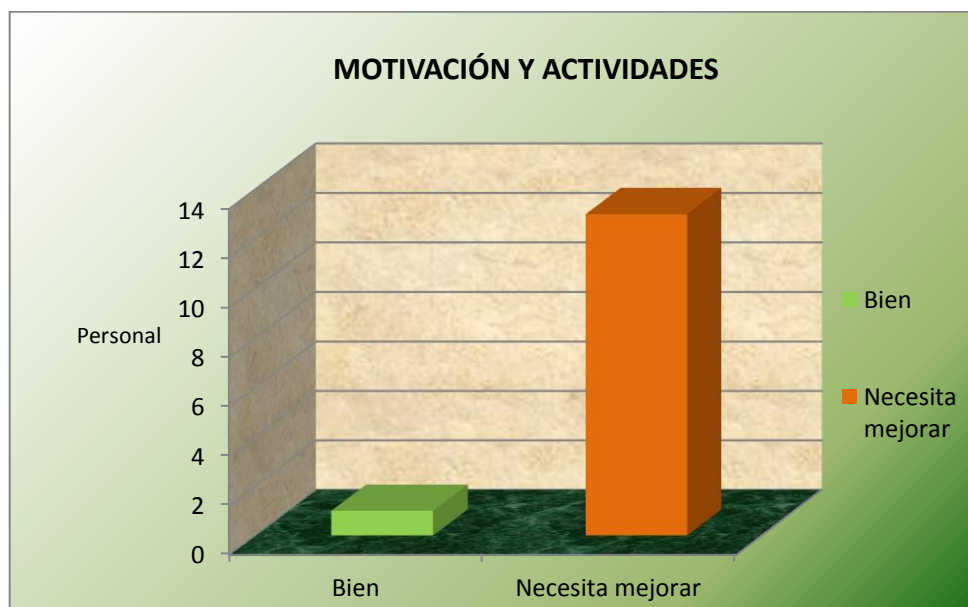
Ilustración 7 Fases del estudio de investigación



VI. Presentación y análisis de resultados

Una vez aplicados los instrumentos a los sujetos que intervinieron en el proceso, se ordenaron y tabularon los datos obtenidos por medio de cuadros específicos con el fin de analizar las respuestas obtenidas. Luego de finalizado el proceso de vaciado de datos y el ordenamiento de los mismos, se procedió a elaborar cuadros, gráficas estadísticas y párrafos descriptivos para interpretar, comparar, contrastar y relacionar con la teoría los datos y así lograr establecer los resultados de los objetivos planteados al inicio de la evaluación.

Gráfica 1 Motivación y actividades

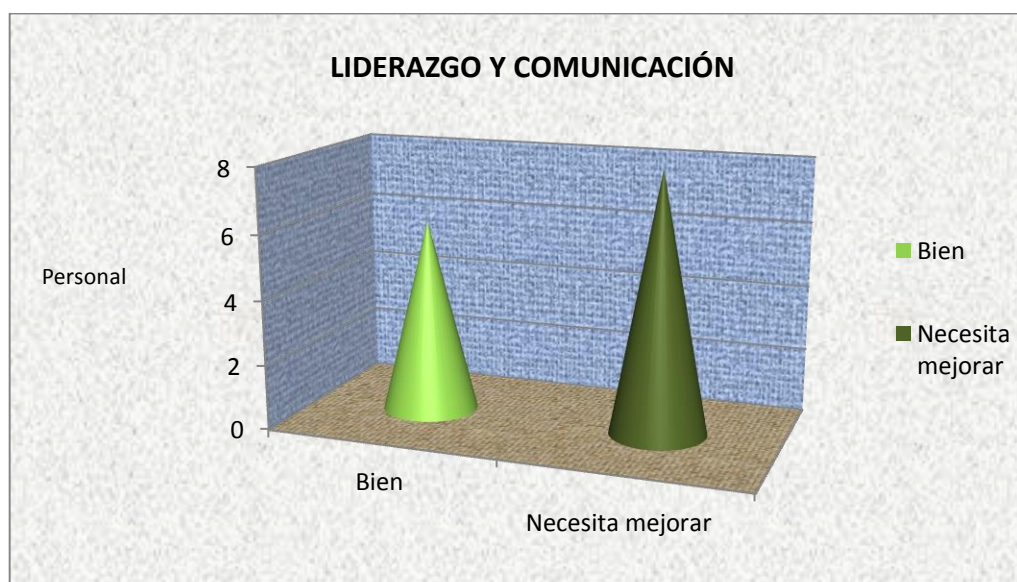


Fuente: Elaboración propia con datos de estudio.

El líder manifiesta trabajar en algo que le fue solicitado y su motivación real es dar clases y que la administración no es su fuerte, ya que es problemático trabajar con tantas personas, y no fue su elección ser director. Ocho de los once docentes entrevistados expresan no sentirse bien en el centro escolar y agregan que les agrada tener la oportunidad de tener un empleo. Así mismo, expresan que sienten insatisfacción porque existen injusticias, y no todos se llevan bien y eso los desmotiva. Los otros tres maestros dicen sentirse regular. Las administradoras comentan que les gusta trabajar en la escuela, principalmente por los niños. Luego, en el tema de motivación y la apreciación hacia actividades, hechos o procedimientos que logren establecer un buen clima organizacional,

desde la perspectiva del líder, no existen métodos o actividades específicas en la escuela para ese tema. Así mismo, se aprecia que el líder propuso la ley de “chismes por escrito” con el fin de que haya convivencia. De la misma manera, todos los docentes expresan que no existe ningún método de motivación y que tampoco se realizan actividades que orienten hacia un mejor clima, porque quizá nadie sabe que puedan existir. Piensan que es difícil mantener a tantas personas unidas y que solas intentan motivarse, pero aun así existe desunión. Se suman al tema las dos administradoras que comparten que en cuanto a motivación no hay un método utilizado en la escuela.

Gráfica 2 Liderazgo y comunicación

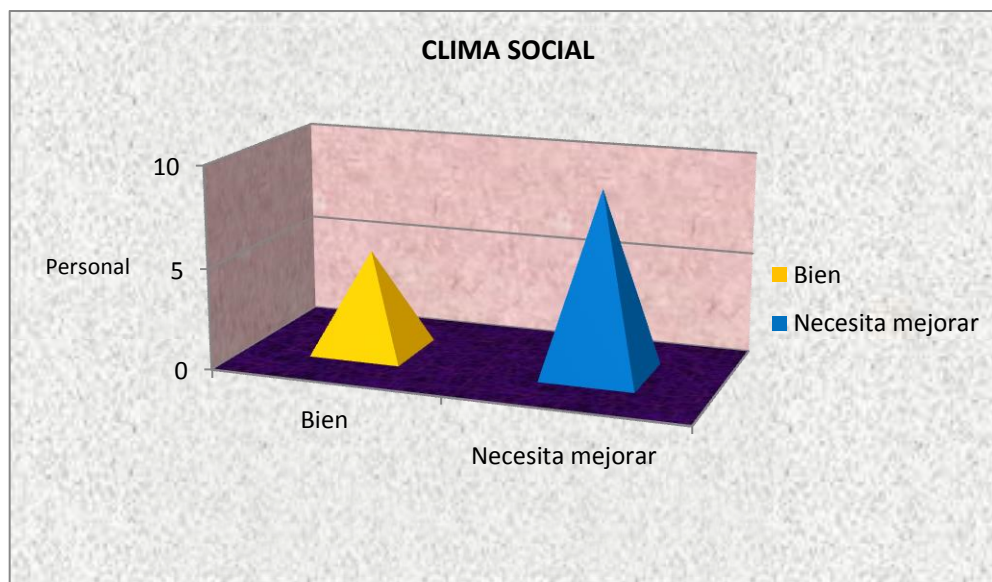


Fuente: Elaboración propia con datos de estudio.

El líder al describir la manera de implementar modelos de comunicación efectiva, utiliza esencialmente el medio escrito, pues él lo ve como muy positivo. Además, el líder piensa que la percepción de comunicación y apoyo que los docentes y administradores tienen es buena porque se sienten bien, aprenden de él y saben que tienen que hacer lo que se les indica. Por el contrario, siete docentes expresan que ven mal la comunicación entre líderes y personal. Manifiestan que hay carencia de la misma, que hay dominancia de grupos, falta de interés, que existe discriminación y prioridad, que el líder puede ser manipulable por maestras antiguas. Por aparte, cuatro docentes manifiestan que la comunicación es buena y de las dos administradoras, una expresa que la comunicación es buena ya que el líder da a

conocer puntos de vista y escucha y la otra comenta que hay grupos divididos y que ella busca la unión. Por último, las maestras piensan que la comunicación debiera ser más clara y bondadosa hacia todos.

Gráfica 3 Clima social

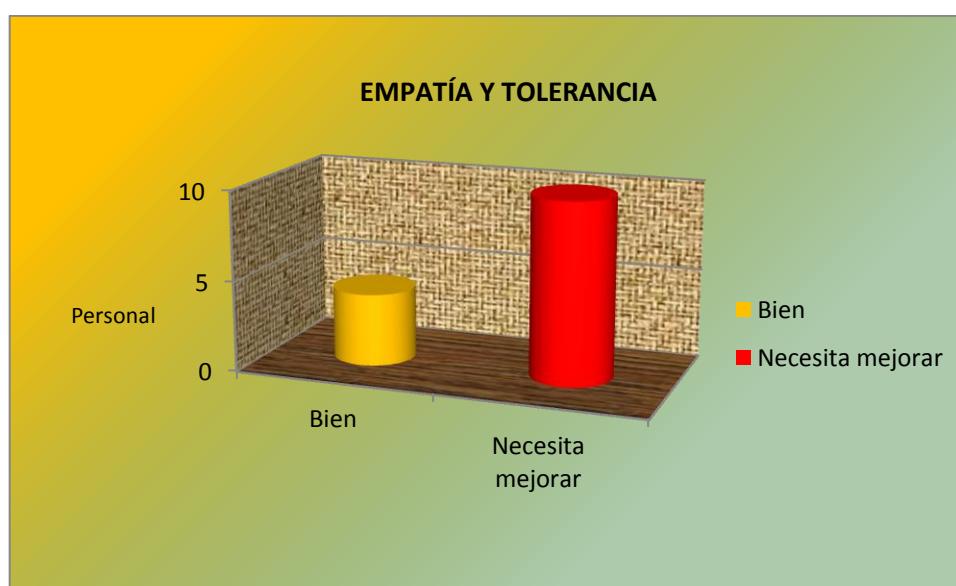


Fuente: Elaboración propia con datos de estudio.

En el tema de clima social y la manera en que el líder toma en cuenta las propuestas de los docentes para atenderlos como recurso humano y mejorar el clima dentro del establecimiento, el líder manifiesta que toma en cuenta de manera positiva las propuestas aunque a algunos no les gustan las propuestas que él pueda hacer, pues piensan diferente. Por el contrario, ocho de las maestras indican que las propuestas de los maestros no son tomadas en cuenta por los líderes para atenderlos como recurso humano y mejorar el clima, y que solamente se escucha a las profesoras antiguas, que no son siempre responsables. Argumentan que puede ser que el director no haya pensado mucho en el clima. Las otras tres docentes dicen que las coordinadoras de grado hacen llegar al líder las propuestas y que a veces las llevan a votación. Se agrega a esto, que una de las administradoras expone que las propuestas son tomadas en cuenta si son para conveniencia de los niños. La otra administradora señala que son tomadas bien y positivamente.

En cuanto a cómo se sienten con el clima social y laboral que impera en la institución, las docentes expresan no sentirse bien con el mismo. Solamente dos docentes dicen sentirse bien y normal. Las demás, expresan que cuesta comunicarse, que prefieren no meterse con nadie e ignorar la rivalidad, no salir de sus aulas, que existe egoísmo y que no se ve sinceridad. Adicionalmente, las administradoras respondieron una pregunta relacionada a evaluación del clima e indican que no tienen un método para evaluar el clima social dentro de la escuela.

Gráfica 4 Empatía y tolerancia



Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

El líder expresa que hay mucha tolerancia aunque no todos se comprenden o aceptan por ser diferentes y en el clima social todo sale bien. En el tema de empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes, nueve profesoras expresan que no existe y que hay envidia laboral, cuesta ponerse de acuerdo, hay egoísmo, no se comprenden, hay competitividad, grupos que afectan, bandos y preferencias, grupos de presión, división y segregación. Dos de las maestras indican que si hay tolerancia y empatía solo con algunos y que no todos están conformes con la manera de ser de los demás y que no se odian, pues a veces hay colaboración. Una de las administradoras indica que sí existe bastante empatía y tolerancia entre el líder, administradores y docentes. Por el contrario, la otra manifiesta que

entre administradores y docentes sí hay empatía y tolerancia, pero que hay que juntar a un grupito que está separado.

En la pregunta de empatía y tolerancia, para identificar si el líder solidariamente reconoce qué motiva a los docentes de acuerdo a necesidades personales, el director comenta que no realiza actividades que sirvan para conocer qué motiva a los docentes de acuerdo a sus necesidades personales, porque estas necesidades no se ven por ser de cada uno. Comenta que las necesidades profesionales las solicitan ellos directamente a él. El líder no ve que el personal realmente necesite nada. Por aparte, para identificar si el líder reconoce qué es lo que motiva a los maestros de acuerdo a sus necesidades personales, los docentes comentaron en cuanto al apoyo y comprensión que reciben del líder. Tres de los docentes dijeron que sí se sienten comprendidos y apoyados porque se llevan bien con el líder, ya que él no es malo. Una de ellas dijo que no se siente apoyada por sus compañeras pero sí por el director. Los demás compartieron que no y que quisieran que el líder se acercara más a ellas, las escuchara y las tomara en cuenta. Además, quisieran que el líder propiciara unión y no tuviera favoritas, como también, que se preocupe por saber cómo ellas se sienten. Las administradoras por su parte respondieron que para que haya un buen clima, el líder debe saber que ellas necesitan personal de apoyo para emergencias y ser motivadas y reconocidas cuando se hace algo bien.

A. Análisis de resultados

1. Motivación y actividades. Se observa que la motivación del líder no es precisamente ser director. Sin embargo, tiene 37 años de trabajar en la institución y aprecia lo que hace. Es importante tener presente que existe la auto-motivación y que los líderes pueden auto-influirse para elevar su nivel motivacional. Así mismo los líderes están acostumbrados a que las cosas sucedan sin esperar que sea el entorno el que maneje sus acciones y reacciones. Olmar (2011:1) explica que dependiendo de cómo se maneje la actitud hacia factores internos y externos se puede influir en la auto-motivación. Además, nos dice que el líder tiene el poder de cómo reaccionar positivamente ante las cosas que no puede cambiar y auto-lidera su propia motivación. A pesar de que algunos docentes manifiestan estar bien en el centro escolar, la gran mayoría expresa que simplemente agradecen la suerte de tener un lugar donde trabajar y que existe insatisfacción y

desmotivación. Esto se contradice con lo que explica Barreto (2012:2) con respecto a que los líderes suelen tener conocimiento de los diversos enfoques con los que pueden motivar a los docentes y administradores a realizar un mejor trabajo, sentirse mejor y a convivir en un buen clima social. Los docentes entrevistados también indican que no se realizan actividades que propicien un mejor clima y eso provoca desunión. A las administradoras les gusta trabajar en la escuela, pero la motivación no emana del compañerismo, sino del amor a los niños. Evidentemente, en la escuela no existen métodos o actividades específicas para motivar al personal y solamente la ley “no chismes” fue establecida para crear convivencia. La ley impuesta por el director pareciera ser negativa y al respecto Mena y Valdez (2008:3) apuntan que los líderes educativos recuerdan que en el ambiente de trabajo hay que evitar los climas negativos que generan estrés, desgano, baja autoestima, depresión, agotamiento y desmotivación. Al estar mal el recurso humano, una institución sufre desbalance y hasta la interrupción de sus metas principales. Por consiguiente, el liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas considera una concepción integral de ser humano. (Cortés, 2004:213)

2. Liderazgo y comunicación. El líder piensa que los docentes tienen una buena percepción de la comunicación y apoyo que él brinda, pues como director permite que se expresen por escrito. Insiste en que como jefe establece una ley que el personal debe seguir para saber qué hacer. El estilo de dar órdenes e instrucciones muestra un liderazgo directivo, contrario al preferido liderazgo participativo-democrático que invita al equipo a compartir ideas y a ser parte de los procesos de toma de decisiones. Hellriegel (2009:280) expresa que con un estilo asertivo en el área de comunicación un líder efectivo sabe escuchar, considera a los demás, clarifica y establece observaciones, no critica, es decisivo y proactivo. Siguiendo con lo que la teoría expone en cuanto a comunicación Garay (2010:62) explica que un líder eficaz mantiene un estilo de comunicación y un enfoque comunicacional, en el cual él a través de sus actuaciones verbales y no verbales se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo y logra que sus colaboradores sientan empatía, comprensión y confianza, lo cual impulsa un clima social de seguridad y mejora. Siguiendo con los datos de la escuela, la mayoría de docentes de la institución piensa que la comunicación entre líderes y el personal está mal, pues hay carencia de buena comunicación, falta de interés, discriminación y manipulación del líder por parte de maestras más antiguas. Al parecer las

relaciones interpersonales están fallando y visitando la teoría Hellriegel (2009:280) comenta que en la comunidad educativa, el líder es el responsable de cultivar las relaciones de colaboración y comunicación y ofrece apoyo al personal. Por lo tanto, tiene bajo su responsabilidad desarrollar un sentido de colegialidad e involucrar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones.

Una de las administradoras, de la escuela, confirma que hay división de grupos y que ella sin un método preciso busca la unión. Es la minoría la que piensa que hay buena comunicación en el establecimiento. La teoría explica que tomando en cuenta a su equipo, los líderes favorecen iniciativas y fomentan creatividad al tener presentes los requisitos de comunicación efectiva. Esto contribuye a la mejora de la calidad de vida laboral ya que una buena gestión en la comunicación interna busca alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. (LLacuna y Pujol, 2008:2)

3. Clima social. El líder del establecimiento parece tener la mejor voluntad para servir al centro escolar. Sin embargo, algunas de sus respuestas se contradicen con las del resto del personal. Con respecto al tema de clima social escolar, el líder manifiesta que toma en cuenta de manera positiva las propuestas de los docentes y que a algunos no les gustan las propuestas que él pueda hacer pues, las personas piensan diferente. Lo contradictorio se revela cuando la mayoría de las maestras indican que sus propuestas para ser atendidas como recurso humano y para mejorar el clima social, no son tomadas en cuenta y una de las administradoras dice que esto se da solamente cuando se trata de un tema relacionado a los niños. A esto, se agrega que la mayoría de maestras manifiesta que solamente se escucha a las maestras antiguas y tienen la idea de que el líder no ha pensado mucho en el clima. Contrario a esto, la minoría de las profesoras indica que las propuestas las dan a las coordinadoras de grado quienes las llevan al director. Y una administradora dice que sus propuestas son tomadas positivamente. Todo esto indica un clima social con poco equilibrio. Moreno (2010:1) dice que un líder conoce a profundidad el clima social y las propuestas de sus empleados para lograr determinar la manera en que estos afectan la motivación y rendimiento. Se sabe que un empleado motivado y tomado en cuenta llega a tener rendimientos máximos.

Así mismo, las administradoras y las profesoras expresaron que no se sienten bien con el clima social y laboral que impera en la escuela. Únicamente dos docentes dicen sentirse bien con el clima. Administradoras y docentes explican que les cuesta comunicarse y que algunas prefieren no hablarle a nadie e ignorar la rivalidad. Exponen que la preferencia es no salir del aula, que existe egoísmo y que no ven sinceridad. Se observa un clima deteriorado. Cabrera Díaz (1999:2) sostiene que tanto líderes, administradores y docentes deben comprender que el clima es un conjunto de valoraciones que los empleados tienen de su experiencia dentro de la organización. Esto significa que al hablar de clima deberá tomarse en cuenta ambiente, condiciones físicas, valores, necesidades, actitudes, motivaciones, liderazgo, clima social, clima organizacional o laboral y relaciones interpersonales; ya que, la satisfacción laboral dependerá de lo que las personas sientan y piensen de su trabajo y el estado interno del mismo. Cuadra y Velloso (2007:7) Esto implica que con un buen liderazgo todos pueden aprender a ser responsables de la búsqueda de una mejor convivencia.

Adicionalmente, en la pregunta relacionada a evaluación del clima, las administradoras indican que no tienen un método para evaluar el clima social dentro de la escuela, que ayude a encontrar soluciones a las dificultades que se enfrentan. Al contrastar esta respuesta con la teoría vemos que Reinoso y Araneda (2007:39) explican que la evaluación del clima social escolar es un diagnóstico y una herramienta útil en la gestión organizacional; la misma mide qué percepciones tienen los sujetos de una organización con respecto al ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Por lo tanto, por medio de la evaluación se obtiene información que sirve en la toma de decisiones para apoyar una mejora en la gestión.

4. Empatía y tolerancia. El líder de la institución piensa que el clima social está bien y que existe mucha tolerancia entre los empleados, a pesar de que no todos se comprenden o aceptan pues son diferentes. La opinión de los docentes es totalmente distinta, porque únicamente dos maestras comparten que si hay colaboración y que nadie se odia; sin embargo, la mayoría de docentes y una administradora comparten que no existe empatía y tolerancia y que existe envidia laboral, egoísmo, incomprensión, competitividad,

preferencias, división, grupos de presión y segregación. Al parecer los docentes y administradores no muestran bienestar laboral y el líder tiene la responsabilidad de interesarse en la satisfacción laboral y fomentar relaciones cercanas con los empleados de la institución. El líder, según muestran Cuadra y Velloso (2007:9) sustenta relaciones en base a valores como la honestidad, confianza, apertura y cuidado del talento humano y fortalece la satisfacción laboral con la riqueza en la comunicación y el buen trato a las personas. Agrega que la satisfacción laboral es una actitud y depende de lo que las personas piensan y sienten con respecto a su trabajo; por lo tanto, los líderes buscan que la experiencia laboral sea positiva.

En la institución educativa no se realizan actividades que sirvan para conocer y motivar a los docentes de acuerdo a necesidades personales. El director señala que no realiza actividades porque las necesidades personales son de cada quien, pero que lo que sí atiende son las necesidades profesionales. Agrega que él no ve que el personal necesite nada. De acuerdo a esta respuesta, el líder no ha tomado en cuenta que los maestros son efectivos si son tomados en cuenta como seres humanos y si sienten apoyo tanto en su vida familiar como personal. Solamente tres docentes indicaron que se sienten comprendidas y apoyadas porque el líder no es malo. Una de ellas expresó que siente apoyo del director y no de sus compañeras. La mayoría de las profesoras explicaron que no reciben apoyo ni comprensión y que quisieran que las escuchen, las tomen en cuenta y se acercaran a ellas. Expresaron que quisieran un clima de unión, sin favoritismos, que el líder se acerque a ellas y se preocupe por saber cómo se sienten. Las administradoras también comentaron que necesitan personal de apoyo y ser motivadas y reconocidas cuando hacen algo bien. Por lo regular un buen desempeño del personal se presenta en climas saludables, que crean confianza y que eliminan sentimientos negativos. Con respecto a este tema, Bárbara Hunt (2009:30) explica que es un error pensar que los docentes no merecen desarrollo personal continuo y que se debe ayudar a atender sus necesidades profesionales y personales en diversos momentos. Hunt agrega que el éxito docente no depende precisamente de una mayor remuneración sino del oportuno ofrecimiento de incentivos; es por esta razón que el líder debe estar al tanto y hacer uso de habilidades y competencias que permitan apoyar al personal efectivamente.

El análisis de datos muestra claramente que existe insatisfacción de la mayoría los empleados con respecto al liderazgo ejercido en la escuela. Las manifestaciones de desmotivación y apatía en la convivencia; el deseo de tener un líder que las escuche y atienda como recurso humano; el aislamiento y silencio por parte de muchos miembros de la institución; y la falta de empatía y tolerancia entre el personal revelan que los líderes influyen en el clima social escolar de manera significativa y directa. Esta situación puede mejorar si el líder recibe apoyo que le provea información en cuánto a diversas maneras de analizar y fomentar un buen clima social escolar.

VII. Conclusiones

Es importante resaltar la manera en la que el liderazgo incide en el rendimiento y motivación de los empleados de una institución educativa, quienes están al servicio de alumnos que se pueden ver afectados por la desmotivación y falta de apoyo de un líder, teniendo todo esto como producto final deficiencia en la calidad educativa. En un centro educativo el clima social escolar influye en los procesos institucionales por lo que se debe considerar de vital importancia que el líder promueva sistemas de colaboración para trabajo en equipo, planes de motivación y sostenga un auténtico deseo de atender al recurso humano; para lograr así un clima social estable y propicio.

El estudio muestra que la percepción y opinión de los docentes y administradores del centro educativo, con respecto al clima social escolar no es positiva ya que sus opiniones al respecto dan a conocer que no se sienten bien con la forma en que diversos eventos dentro de la escuela les afectan, lo cual está vinculado directamente con la manera en la que son liderados.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que los empleados de la escuela sienten que sus propuestas para mejorar el clima y mantenerse motivados no son tomadas en cuenta por el líder y sufren una especie de segregación por parte de docentes que son más cercanos al líder. Este es un aspecto que necesita atención inmediata pues el líder es el punto de unión y debe contar con estrategias que motivan y conocer los distintos enfoques motivacionales que brindan satisfacción laboral. Un líder también debe tener claro que la comunicación es una variable que influye en el clima y que la participación de la comunidad en cuanto a ideas y sugerencias puede ayudar a transformar el clima, dentro de un marco de trabajo en equipo.

Por último se considera de mucha importancia el conocimiento del líder con respecto a empatía y tolerancia, modelos de motivación, liderazgo, comunicación efectiva y estrategias de atención al personal que generen confianza y oportunidades de diálogo, cooperación y enriquecimiento profesional y personal.

VIII. Recomendaciones

Después de llevar a cabo el estudio y el respectivo análisis de resultados se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Ampliar la investigación en centros educativos privados y públicos tanto del área rural como del área urbana, para poder generalizar los resultados.
2. Crear programas de formación para los directores de instituciones educativas, que los preparen en el tema de liderazgo y clima social escolar.
3. Dotar de material de apoyo que ayude a los directores a ejercer liderazgo, con el fin de que éste dé lugar al fortalecimiento del clima laboral.
4. Realizar un estudio que permita medir el clima laboral y el clima social de las instituciones educativas debido a que los mismos inciden en la calidad educativa y prácticas docentes dentro y fuera del aula.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arboláez, Marilú. 2009. *Folleto de Comunicación Oral*. Provincia de Cienfuegos. Cuba. 2 págs. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos70/folleto-comunicacion-oral/folleto-comunicacion-oral2.shtml>>
- Arón, A. & Milicic, N. 2000. «*Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar*». Revista Latinoamericana de Psicología. Ediciones Pontificia. Universidad Católica de Chile. ISSN 01200534. 32 (3):447-466
- Arón, A. y Milicic, N. 2004. *Clima social escolar y desarrollo personal: Un Programa de Mejoramiento*. (1 Ed.) Santiago: Editorial Andrés Bello. 202 págs.
- Arón, A.M. & Milicic, N. 1999. Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. Revista Psykhé. 2 (9), 117-123.
- Baez, Juan; Pérez de Tudela. 2007. *Investigación Cualitativa*. ESIC Editorial. Madrid, España. 400 págs. Disponible en: <<http://books.google.com.gt/>>
- Baguer, Alcalá. Ángel. 2009. *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. Ediciones Días de Santos. España. 384 págs.
- Baguer Alcalá, Ángel. 2001 *Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. 320 págs.
- Barreto Veliz, Pavel. 2009. *La Motivación: elemento importante en la administración de personal en el comportamiento organizacional*. 3 págs. Disponible en: www.monografias.com
- Bolívar, Antonio. 2001. *Del aula al centro ¿Vuelta? Redimensionar el asesoramiento. Colaboración y cambio en la institución*. En J. Domingo (ed.), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. (pp. 51-68) Barcelona: Octaedro/Ediciones Universitarias de Barcelona.
- Botero Chica, Carlos Alberto. 2012. *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Disponible en:<<http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>>
- Briones, Guillermo. 1990. *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Segunda Edición. Editorial Trillas. México. 364 págs. Disponible en: <<http://www.metabase.net/docs/ffl/00322.html>>

- Cabrera Días, Gilmar Antonio. 1999. «*Clima organizacional en las empresas chilenas*». Revista Psicología Social e Institucional. Universidad Estatal de Londirna. ISSN: 15164888 1 (2). Disponible en: <<http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>>
- Calvo, Gloria. 2000. *El docente: responsable de la investigación pedagógica*. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. No: 28 PP-0041.6/E005-N4 2000 Disponible en: <<http://www.lablaa.org/blaavirtual/humboldt/bio.htm>>
- Castro, Gerardo. 2012. *Conozca las diferentes técnicas de motivación: 10 claves*. Pymex. Perú. Disponible en: <<http://www.pymex.pe/liderazgo/productividad/conozca-las-diferentes-tecnicas-de-motivacion-10-claves/>>
- Check, John F. 1990. *Las habilidades de comunicación en clase*. Revista de Educación Física, No. 34, pp. 2-7. Buenos Aires.
- Chicas Paiz, Corina. 2009. *Diseño de parque central y terminal de buses en Santa Catarina Pinula*. Universidad de San Carlos de Guatemala. 127 págs.
- Congreso de la República de Guatemala. 2006. *Ley de Incentivos a la Carrera Docente*.
- Cortés, Alejandra. 2005. *Estilos de liderazgo y motivación en el ambiente educativo*. Revista de Ciencias Sociales: 106 (IV)-107, (I) / 203-214 ISSN: 0482-5276
- Creswell, John W. 2006. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications. USA. 416 págs.
- Cruz, González y Carrasquillo. 2013. *Estilos de liderazgo para el éxito organizacional*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Regent University. Primavera. ISSN 2166-2320 Volumen 1 (2) 56 págs.
- Cuadra Peralta, Alejandro; Velloso Besio, Constanza. 2007 «*Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*». Universidad de Tarapacá de Arica, Chile. Revista Universum Talca. 22 (22) 2:40-56
- Culham, Ruth. (2003) *6+1 Traits of Writing*. Scholastic Northwest Regional Educational Laboratory. Professional Books. United States.
- Danielson, Charlotte. 2011. «*Competencias docentes: desarrollo, apoyo y evaluación*». ISSN: 0718-6002 Serie Documento No. 51, PREAL. Programa de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe.

- Delgado, J. M.; Gutiérrez, J. 1994. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Síntesis*. Madrid. 669 págs. Disponible en: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/metodos-tecnicas-cualitativas-investigacion-ciencias-sociales/id/38885412.html
- Fandos, Manuel. 2007. *Formación de formadores: escenario institucional*. Tomo 2. Editorial Paraninfo. Thomson Internacional. España. 726 págs.
- Flick, Uwe. 2007. *Introducción a la investigación cualitativa*. Segunda Edición. Ediciones Moralta. S.L. Madrid. 324 págs. Disponible en: <http://books.google.com.gt/books>
- Gamboa, Ronny. 2011. «El papel de la teoría crítica en la investigación educativa y cualitativa». Revista Diálogos Educativos. No 21. ISSN 0718-1310 Universidad Nacional de Costa Rica. 17 págs. Disponible en: http://www.umce.cl/~dialogos/n21_2011/gamboa.swf
- Gan, Federico. 2007. *Manual de recursos humanos / Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC, 404 págs.
- Garay Madariaga, Marcelino. 2010. *Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay un líder*. Cuaderno 33|64. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. PP. 61-72 ISSN 1668-5229. Revista Scielo. España.
- Gutiérrez Marfileño, Victoria Eugenia. 2007. *Batería de instrumentos para la evaluación del clima escolar en escuelas primarias*. Dirección de Escuelas del INNE, Instituto Nacional de Evaluación de Escuelas. Instituto Nacional Para la Evaluación de la Educación. México. 32 págs.
- Gutiérrez, Victoria. 2013. *Batería de instrumentos para la evaluación del clima escolar en escuelas primarias*. Dirección de Evaluación de Escuelas del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. INEE. 15 págs. México. Disponible en: <http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Documentos>
- Gobierno de Navarra España. 2011. *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra. Disponible en: <http://www.navarra.es> Págs.72

- Hernández, Fernando; Sancho, Juana. 2004. *El clima escolar en los centros de secundaria: más allá de los tópicos*. Centro de Investigación y Documentación Educativa de España. Ministerio de Educación de España. 224 págs.
- Hernández Sampieri, Roberto; et al. 2006. *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F. 850 págs. Disponible en: <<http://books.google.com.gt/books>>
- Hellriegel, Jackson, Slocum. 2009. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Onceava edición. Cenage Learning Editores, S.A. México. 432 págs.
- Hellriegel, Don. 2009. *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores. 640 págs. Disponible en: <<http://books.google.com.gt/books>>
- Hovland, Ingie. 2004. *Herramientas para investigadores de la sociedad civil. Comunicación efectiva*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento CIPPEC. Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros. Londres. Disponible en: <<http://www.odi.org.uk/resources/docs/3518.pdf>>
- Hunt, Bárbara. 2009. «*Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*». ISSN: 0718-6002 PREAL No. 43. Santiago de Chile. 37 págs.
- Kerlinger Fred y Lee, Howard. 2002. *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México. 810 págs.
- Llacuna, J. & Pujol, L. 2008. «*NTP 685: La comunicación en las organizaciones*». Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Revista Técnicas de Prevención. Ref. 40815. 10 págs. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf>.
- López, Yáñez, J. 2002 *Hacia una nueva teoría de los sistemas organizativos*. En J. Gairín y P. Darder, Organización y gestión de centros educativos, (pp. 292-92/ pp. 292-112). Madrid: Praxis.
- LuhMann, N. 1998. *Sistemas sociales*. Lineamientos para una teoría general. Editorial Anthropos. Barcelona. 445 págs.

- Martínez López, José Samuel. 2004 *Estrategias metodológicas y técnicas para la Investigación social*. Universidad Mesoamericana. México DF. 53 págs.
<http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num15/02_03/estrategiasmetodologicas.pdf>
- Maxwell, John 2007. *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Editorial Grupo Nelson. Nashville, Tennessee. 147 págs.
- Mena, Isidora y Valdez, Ana María. 2008. *Clima Social Escolar*. Documento Valoras UC. 18 págs.
- Ministerio de Educación. 2011. *Políticas Educativas de Guatemala*. Acuerdo Ministerial Número 3409-2011.
- Ministerio de Educación de El Salvador. 2008. *Documento No. 4 Dirección Escolar Efectiva*. Editorial Procesos Gráficos. 30 págs.
- Molina de Colmenares, Nora; Pérez de Maldonado, Isabel. 2006. «*El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio*. *Revista Paradigma*». ISSN 1011-2251. Voll. 27, (2) 193-219
- Mora Vanegas, Carlos. 2011. *Asertividad en el Trabajo*. Pensar de Nuevo.org. Disponible en: <<http://pensardenuevo.org/asertividad-en-el-trabajo/>>
- Moreno Hoyos, Oscar. 2012. *El ser como herramienta básica de la formación profesional integral*. Ser humano y trabajo. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/personal/ser.htm>
- Moreno, Cristian, et. Al. 2011 «*Clima social escolar en el aula y vínculo profesor-alumno: alcances, herramientas de evaluación y programas de intervención*». *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. ISSN: 1870-8420 14 (3)
- Muñoz, Adrián. 2007. Centro de Formación y Capacitación Técnica. Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Universidad de San Carlos de Guatemala. 136 págs.
- Murillo Estepa, Paulino; Becerra Peña Sandra. 2007. «*Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de redes semánticas naturales. Su importancia en la gestión de los centros educativos*». *Revista de Educación*. Chile. No.350 pp. 375-399
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2009. *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo*. OCDE. 56 págs. Disponible en: <www.oecd.org/edu/schoolleadership>

- Orgemer, Griker. 2002. *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Primera Edición. Fundación Confemetal. Editorial. Madrid, España. 120 págs.
- Pareja, José Antonio. 2007. «*Conflicto, comunicación liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*». Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Revista de currículo y formación del profesorado. Universidad de Granada, España. 11 (3) 18 págs. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711309>>
- Pérez, José Luis. 2009. *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Universidad de Deusto. España. 592 págs.
- Pérez Serrano, Gloria. 1999. *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural*. NARCEA Ediciones. Madrid, España. 320 Págs. Disponible en: <<http://books.google.com.gt/books> >
- Pedraja, L.; Rodríguez, E. 2004. «*Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia de Las Organizaciones Pública*». Revista De Facultad De Ingeniería, U.T.A. (Chile) 12 (2) pp., 63-73.
- Philips, Jack J. 2006. *Invertir en el capital humano. Estrategias para no gastar demasiado o demasiado poco*. Deusto. Barcelona. 359 págs.
- Poggioli, L. 2007. *Estrategias de Evaluación*. Venezuela: Fundación Empresas Polar Díaz-Barriga, F, Venezuela.
- Porres Velásquez, Edgar Lizardo. 2005. *Santa Catarina Pinula, el municipio que está avanzando*. Editorial Palo de Hormigo. Guatemala. 64 págs. Disponible en: <<http://santacatarinapinula.gob.gt/website/HistoriadelMunicipio/tabid/36/language/es-GT/Default.aspx> >
- Pulido, Rodrigo; Margarita Ballén; Ariza, Flor Stella. 2007. *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*. Unión Cooperativa de Colombia. 142 págs
- PYME. 2008. *Cómo Elaborar el plan de comunicación*. Manual práctico de la PYME. Galicia. España. Disponible en: <www.bicgalicia.es> 152 págs.

- Quecedo Lecanda, Rosario; Castaño Garrido, Carlos. 2002. «*Introducción a la metodología de la investigación cualitativa*». Revista de psicodidáctica. Universidad del País Vasco Vitoria-Gaztels. Redalyc. No.014 1136-1034. España.
Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/175/17501402.pdf>>
- Quezada Oviedo, Luis Arturo. 2007. *El poder de la motivación*. Área RH.com. Disponible en: <<http://www.areasrh.com/rrhh/podermotivacion2.htm>>
- Reinoso, Hernaldo y Araneda Germán. 2007. «*Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*». Revista Ingeniería Industrial. Año 6, No. 1 ISSN0717-9103 Segundo semestre. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf>
- Robins, Stephen. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education. 675 págs. Décima Edición. México.
- Rodríguez, Darío. 2004. «*Diagnóstico Organizacional*», 6ª edición. Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf>
- Rodríguez, N. 2004. «*El Clima Escolar*». Revista Digital Investigación y Educación. Costa Rica 7 (3) pp. 1-13 ISSN 1696-7208.
- Ruiz, Guillermo. 2012. *Gestión Institucional, conceptos introductorios*. Educar, Portal Educativo del Estado Argentino. Disponible en: <<http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>>
- Salazar, et. al. 2009. «*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*». Ciudad de La Habana ACIMED. ISSN 1561-2880 20(4)
Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>>
- Taylor y Bodan. 2000. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós. 301 págs.
- Taylor, S. y R.C. 1989. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona, España.
- Vásquez, Claudia. 2007. *Escuela rica, escuela pobre; contrastes en educación*. Periodismo Comunitario. Prensa Libre.com Guatemala. Edición 28 de enero de 2007. Disponible en: <http://www.prensalibre.com/noticias/Escuela-escuela-pobre-contrastes-educacion_0_145186053.html>

- Vásquez, Luisa y Ferreira, Reiane. 2006. *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación en salud*. Universidad Autónoma de Barcelona. 131 págs.
- Vail, Kathleen. 2005. «*Create Great School Climate*». *The Education Digest*. 71 (4); 4-8 págs. Disponible en: <<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal>>
- Verderber, R., & Verderber, K. 2006. *Comunícate. ¡Comunícate!*, dicen que “*el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer*”. 11ª Edición. Grupo Geo Impresores. México.
- Villa Sánchez, A. y Villar Angulo, L. (Coords). 1992. *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. ISBN: 84-457-0146-0 Primera edición. 395 págs.
- Villoria, Víctor. 2008. Portal educativo de las Américas / Educational Portal of Américas / *Tema 6. El proceso de comunicación*. Disponible en: <<http://www.educoea.org/>>.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, Quinta Edición. NJ: Prentice-Hall

X. ANEXOS

Anexo 1 Propuesta



La propuesta que consiste en un manual para la implementación del clima social escolar tiene una fundamentación teórica y contextual y ha pasado por un proceso de validación por medio de juicio de expertos. El manual tiene como finalidad orientar en el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo en la institución educativa y así lograr el fomento de un clima social escolar favorable y efectivo entre administradores, docentes y líderes educativos.

Para la elaboración del manual se tomó en cuenta el problema de estudio, el análisis de los resultados obtenidos, la teoría del marco conceptual, así como el marco contextual. Se elaboró una investigación con respecto a los diversos tipos de manuales y se determinó utilizar la estructura de un manual de procedimientos debido a que el mismo funciona como una guía que orienta de manera práctica a seguir determinados procedimientos administrativos en cuanto a cómo llevar a cabo cierta función o tarea.


Con respecto a la validación del manual, a continuación se señalan los pasos que se siguieron en dicho procedimiento:

- Elaboración de la carta de solicitud para la validación por juicio de expertos y envío o entrega de la misma.
- Elaboración de un documento con la descripción de los objetivos y temas del manual para la utilización del experto que dará sus comentarios y recomendaciones; entrega o envío del mismo.
- Presentación o envío del manual a los expertos.
- Validación del manual por los tres especialistas del área de gestión.
- Análisis de juicios obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones con las observaciones de los expertos, para proceder a su publicación.

A continuación se presenta el manual:




**Manual para el fortalecimiento del clima social escolar en la
Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina**



<http://dh-facilitadores.blogspot.com>

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación
Programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
María Antonieta McKlem Aguilar



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA



“Manual para el fortalecimiento del clima social
escolar en la Escuela Oficial Urbana Mixta
No. 810 de Santa Catarina Pinula”

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
María Antonieta McKlem Aguilar

Guatemala, 30 de abril de 2013



Contenido

Presentación	4
Objetivos	5
Capítulo 1: Clima social escolar y el centro educativo	6
Capítulo 2: Liderazgo escolar	9
Capítulo 3: Un líder que comunica	11
Capítulo 4: Motivación y liderazgo	15
Capítulo 5: Participación del líder en la satisfacción laboral	18
Capítulo 6: Importancia de la evaluación del clima	20
Capítulo 7: ¿Cómo está el clima social en mi institución educativa?	21



Presentación

A continuación se presenta un manual de procedimientos que tiene como fin ofrecer apoyo al líder educativo. La idea principal es dar a conocer maneras en que se puede intervenir para mejorar el clima social escolar y las dinámicas sociales que influyen en un buen desempeño y apoyo docente, lo cual tiene repercusión en la calidad educativa del centro escolar.

Como primer punto hay que tener en mente que la cultura de una institución educativa tiene un rol integrador que socializa comportamientos y logra que sus miembros se identifiquen en formas de pensar y actuar. Por lo tanto, se confiere una identidad colectiva: clima social escolar. En un centro educativo un buen clima social influye en la mejora de un proceso institucional, siempre y cuando el líder promueva trabajo en equipo, una coordinación apropiada y procesos de atención y cuidado de los docentes. (Murillo y Becerra, 2009:379)

Otro aspecto a tomar en cuenta es que en las más recientes concepciones de liderazgo se demandan cualidades más colaborativas y menos jerárquicas, con énfasis en la influencia del clima social y de convivencia. Es responsabilidad de los líderes determinar de forma clara y significativa propuestas de cambio que lleven a la institución hacia la mejora del clima social escolar. (Bolívar, 2001:62)

Por último, en este documento el líder escolar conocerá cómo puede promover el fortalecimiento del clima social por medio de una gestión que promueva el liderazgo, la comunicación, la motivación, la satisfacción laboral y la evaluación del clima. El líder estará al tanto de que al evaluar el clima, al tomar en cuenta las propuestas docentes y al poner en práctica un plan de mejoramiento social se generará resultados que harán sentir a la comunidad a su cargo apoyada, motivada, orientada y con la sensación de que vale la pena trabajar con metas compartidas para lograr una mejor calidad educativa.



Objetivos

Objetivo general

Apoyar al líder educativo en cuanto a reconocer las diversas maneras en las que el liderazgo influye en el clima social escolar.

Objetivos específicos

1. Apoyar la implementación de prácticas de liderazgo efectivo para un mejor clima laboral.
2. Dar a conocer formas en las que se puede implementar indicadores y modelos de comunicación efectiva que valoren y estimulen opiniones e iniciativas en el centro educativo.
3. Orientar en la forma en que los líderes deben tomar en cuenta las propuestas de los docentes para motivarlos y cuidarlos como recurso humano y así fortalecer la satisfacción laboral dentro de la institución.
4. Informar sobre la importancia que tiene la realización de diversas actividades que promuevan la evaluación del clima y la mejora del clima social escolar.

Capítulo I

Clima social escolar y el centro educativo

¿Qué es para usted el clima social escolar?

¿Qué factores influyen en el clima?

Clima

Todo líder educativo debe recordar que “el clima es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional”. Cabrera Díaz (1999:2). Esto significa que al hablar de clima se deberá tomar en cuenta ambiente, condiciones físicas, valores, necesidades, actitudes, motivaciones, liderazgo, clima social, clima organizacional o laboral y relaciones interpersonales.

Todos los climas encajan en un “conjunto de características referentes al ambiente de trabajo en una organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a los objetivos organizativos.” (Orgener, 2002:49) A continuación se aprecian los aspectos del desarrollo humano dentro del clima laboral y cómo el liderazgo se encuentra en el centro de los mismos.

Aspectos del desarrollo humano dentro del clima laboral



Fuente: Adaptado del esquema Solapamientos de clima laboral. Manual de Recursos Humanos 10. Gan, (2007:179)

✿ Reflexionemos...

¿Considera que los miembros de la escuela están motivados a alcanzar las metas propuestas?

¿El liderazgo que ejerce es compartido con los miembros de la institución?

¿Se comunican todos asertivamente en su centro educativo?

¿Los integrantes del centro están satisfechos laboralmente?



Los líderes educativos toman en cuenta que el clima social escolar se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales. La apreciación del clima social incluye el juicio que tienen los individuos que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias que caracterizan el clima escolar. (Mena y Valdez, 2008:1)

Todo clima social encierra determinadas características que un líder toma en cuenta.

Principales características que determinan el clima social escolar

1	•-Representa la personalidad de la organización
2	•-Es sumamente frágil y fácil de destruir, más no de crear
3	•-Tiene un fuerte impacto en el comportamiento de las personas
4	•-Influye sobre el grado de compromiso e identificación de las personas
5	•-Es afectado por los miembros de la organización
6	•-Sobre él repercuten diversas variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación, despidos, políticas, etc.

Fuente: Adaptado de Clima Social Escolar. (Mena y Valdés, 2008:3)

Un líder educativo propicia un clima institucional agradable y favorable en el centro escolar para:

- Promover el trabajo en equipo en el que se valoren las diferencias individuales y exista solidaridad, aceptación, empatía y tolerancia
- Promover los diversos tipos de liderazgo y las iniciativas de su equipo de trabajo
- Reconocer y valorar en público los logros alcanzados y los éxitos de quienes conforman la escuela
- Promover el respeto por una comunicación que conlleve a la escucha y a la expresión de opiniones e ideas de todos
- Generar oportunidades de convivencia y recreación
- Motivar y brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal
- Ser parte de un equipo que al enfrentar un problema escucha y busca soluciones acertadas



✿ Reflexionemos...

¿Los docentes conforman un equipo de trabajo en su institución educativa?

¿Cuentan con oportunidades de convivencia?

¿El liderazgo es compartido?



Capítulo II

Liderazgo escolar

“Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden.” OCDE (2009:14). El líder escolar tiene que recordar que su función debe evolucionar y ser más dinámica, para enfrentar los complejos desafíos del siglo XXI. A su vez, busca encajar en los diversos roles que su cargo requiere.

¿Cuáles son sus roles como líder?



Fuente: Adaptado de “Mejorar el liderazgo escolar” (OCDE, 2009:14)

✿ Planifiquemos...

- **Plantee actividades que implementa para cumplir cada uno de los roles como líder.**

Todo líder educativo recuerda que en los cimientos de un buen clima laboral él toma en cuenta una conciliación del trabajo con la vida laboral, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto y calidad al dirigir.

Otro aspecto que el líder educativo toma en cuenta es que estilo de liderazgo es el aspecto que más influirá sobre el clima, la creatividad y la productividad. Se destaca que la satisfacción laboral dependerá de lo que las personas sientan y piensen de su trabajo y el estado interno del mismo. (Cuadra y Velloso, 2007:7) A continuación se presentan los estilos más populares.

✿ Reflexionemos...

¿Cuáles son sus fortalezas como líder? ¿Sus áreas de mejora?
¿Qué piensan sus colaboradores acerca del liderazgo que usted ejerce?



Fuente: Tomado de Comportamiento organizacional. (Hellriegel, 2009:280)

El **liderazgo participativo o democrático tiende a ser recomendado** debido a que los líderes que lo siguen, invitan al equipo a ser parte del proceso de la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. (Hellriegel, 2009:280)

✿ Reflexionemos...

¿Con qué estilo se siente más motivado?
Indique si en algún momento podría ser un líder directivo... ¿Cuándo?





Capítulo III

Un líder que comunica

✿ Reflexionemos...

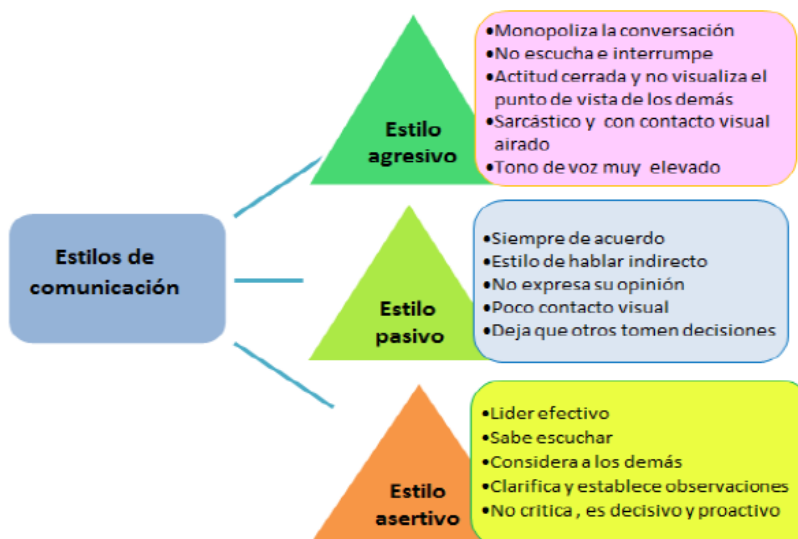
¿Qué mecanismos de comunicación utiliza con sus colaboradores?

¿Si tiene que comunicar una decisión, cómo lo hace?

La comunicación es una variable que influye en los diversos climas de una institución educativa. La misma incide en la participación de la comunidad como un elemento predominante y directo en la manera de concebir o de transformar un clima laboral. El liderazgo es un proceso social y por ende el líder educativo está al tanto de que su función implica una relación positiva con los demás, una interacción entre el equipo y definitivamente una comunicación bilateral. Un líder eficaz mantiene un **estilo de comunicación** y un enfoque comunicacional, en el cual a través de sus actuaciones verbales y no verbales se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo. A su vez, logra que sus colaboradores le busquen y sientan empatía, comprensión y confianza, lo cual impulsa un clima social de seguridad y mejora. (Garay, 2010:62)

¿Cuál es su estilo de comunicación?

Estilos de comunicación de los líderes



Fuente: Información tomada del Manual Cómo elaborar el plan de comunicación. (PYME, 2008:152)

✿ Reflexionemos...

¿Qué piensa de los estilos de comunicación de los líderes?

¿Con qué estilo se siente cómodo?

Principales requisitos que un líder toma en cuenta para una comunicación efectiva

Los líderes incrementan la posibilidad de la participación de su equipo, favorecen iniciativas y fomentan creatividad al tomar en cuenta los requisitos de comunicación efectiva. Dichos requisitos: claridad, integridad, organización informal, equilibrio, moderación, difusión y evaluación contribuyen a la mejora de la calidad de la vida laboral y ayudan a la buena gestión de una comunicación interna y su objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación de quienes conforman la institución. (LLacuna y Pujol, 2008:2)



Fuente: Información tomada de La comunicación en las organizaciones (LLacuna y Pujol, 2008:3)

Ventajas de un proceso de comunicación efectiva en un centro educativo

Cuando los líderes logran que las personas sean capaces de comunicarse eficazmente dentro de un clima escolar positivo, las actividades de la institución se refuerzan efectivamente. Entonces, cambia y mejora el medio ambiente, comportamientos y actitudes personales, aspectos organizativos y de funcionamiento y por último la dinámica interna del aula. Check (1990:2-7) A continuación se detallan algunas ventajas de tener un proceso de comunicación efectiva en una institución educativa:



- Afectivamente las personas se muestran más comprendidas y estables
- Se genera un ambiente de confianza en el emprendimiento de tareas y en la comunidad
- Se evita comportamientos violentos o agresivos
- Se logra la comprensión de nuestras expresiones
- Existen menos barreras físicas y psicológicas para que los miembros de la comunidad educativa se acerquen entre sí
- La función formativa se hace más fácil y la transmisión de ideas más comprensible
- La función afectiva se beneficia al haber una transmisión clara de sentimientos
- La función empática logra desarrollar la conexión entre quienes están implicados en la misma
- La función educativa se favorece en general y se logran objetivos de aprendizaje

✿ Reflexionemos...

¿En su institución cuáles han sido las principales ventajas por tener un proceso de comunicación efectivo?

Herramientas de comunicación utilizadas por los líderes

La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a quienes están dentro y luego a quienes están afuera. Compartir información útil, saber hablar, y sobre todo saber escuchar son algunas de las claves de comunicación del líder. (Navarra, 2011:16)

¿Cómo gestionan o desarrollan los líderes la comunicación interna?

- Definen las necesidades de comunicación interna
- Refuerzan el clima social escolar
- Captan los flujos de información y generan comunicaciones
- Brindan a la administración y a los docentes un sistema de información y gestión de información

¿Cómo la gestiona usted?

¿Qué herramientas utilizan algunos líderes?

- Manuales de inducción
- Revistas internas
- Boletines informativos
- Cartas, circulares, memos y otros documentos
- Correo electrónico o intranet
- Mensajes de texto a celulares
- Buzón de sugerencias, comentarios, quejas, peticiones de información
- Tableros o carteleras informativas
- Reuniones y asambleas
- Encuestas
- Eventos internos: conferencias, aniversarios, convenciones, fiestas.

¿Cuáles utiliza usted?

¿Qué indicadores para una buena comunicación pueden utilizar los líderes?



Fuente: Tomado de Folleto de Comunicación Oral. (Arboláez, 2011:2)



Capítulo IV

Motivación y liderazgo

✿ Reflexionemos...

¿Qué estrategias utiliza para motivar a sus colaboradores?

¿Qué lo motiva a usted?

Los líderes mantienen niveles de motivación altos dentro del clima social ya que del mismo derivan consecuencias trascendentales dentro de la institución. “Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona.” Cortés (2004:204) Espontáneamente los empleados mejoran su eficiencia cuando el líder pone énfasis en su motivación. Este interés trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso. El gremio de los profesores en general funciona más satisfactoriamente con un liderazgo participativo y de compromiso, tendencias democráticas del liderazgo, y no con liderazgos autoritarios que tienen fuertes estrategias de control. Cortés (2004:205-208) El líder educativo conoce los diversos enfoques con los que puede motivar al personal del centro escolar y los motiva a realizar un mejor trabajo, sentirse mejor y a elevar el clima social escolar. (Barreto, 2012:2)

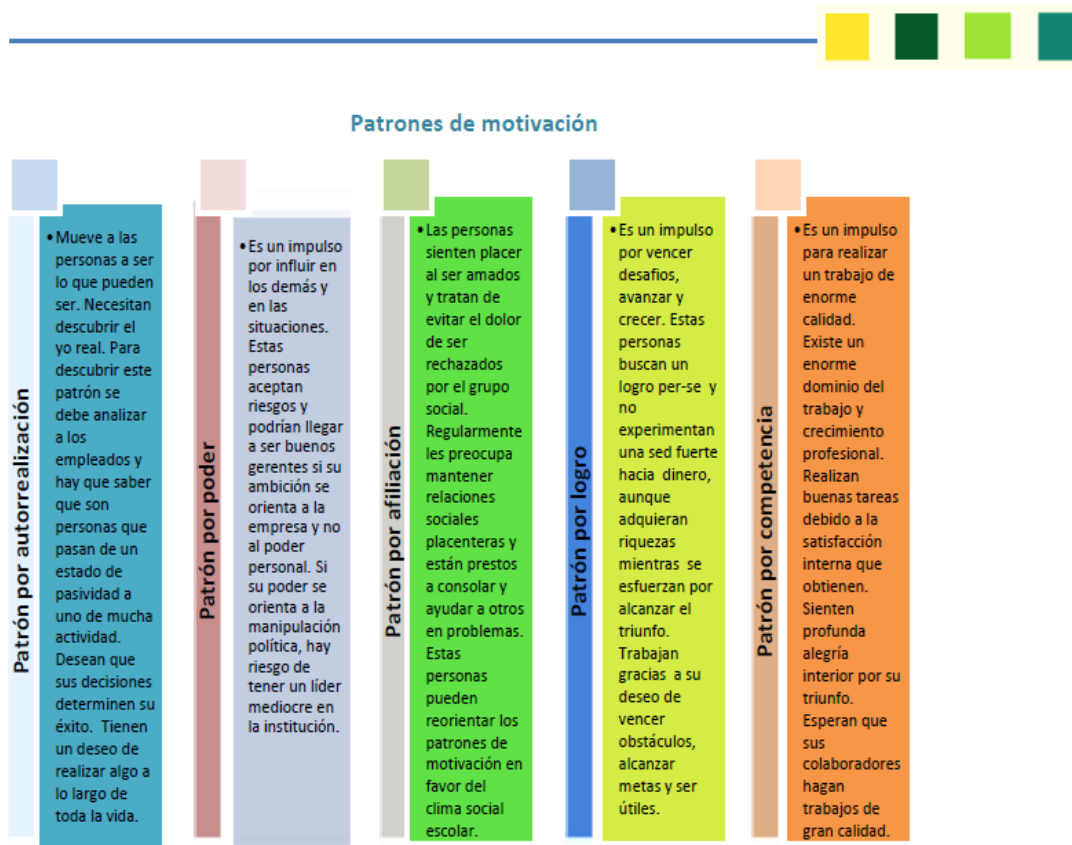
Cuatro enfoques a tomar en cuenta en la motivación de los empleados

Enfoque Gerencial	Enfoque de diseño de puestos	Enfoque organizacional	Enfoque de las diferencias individuales
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en cómo los administradores y sus comportamientos influyen en la satisfacción y motivación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace hincapié en el diseño de los puestos enriquecidos, que motivan y satisfacen al empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta el contexto general de la organización, en cuanto a políticas y prácticas de recursos humanos y sus beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos y toma en cuenta las diferencias individuales como necesidades, valores, personalidades demás características únicas de los empleados.

Fuente: Tomado de Administración, un enfoque basado en competencias. (Hellriegel, Jackson y Slocum 2009:458)

Patrones de motivación

Para descubrir los patrones de motivación de los empleados, los líderes realizan un estudio motivacional individual y colectivo de la institución educativa; esto permite que se implementen programas motivacionales acordes a la realidad de la institución y necesidad de cada persona. De esta manera, no solo se habla el mismo idioma con el personal, sino se genera mayor productividad debido a que los empleados se sienten comprendidos, apreciados, valorados y motivados. (Baguer Alcalá, Ángel, 2001:84)



Fuente: Tomado de El poder de la motivación. (Quezada, 2007:1)

✿ Reflexionemos...

¿Qué hacen los líderes educativos para motivar a su personal?

¿A todos los motivan igual?

¿Cómo motivan a los que tienen el patrón de afiliación, y a los de autorrealización?

El gremio de los sistemas escolares requiere niveles de apoyo motivacional dinámicos de sus líderes. Los profesores y administradores educativos se benefician de un liderazgo participativo que los motiva a promover un trato amistoso, considerado y de confianza. Un líder educativo cumple su misión motivacional, al realizar actividades con valor intrínseco, que permiten el desarrollo, crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la institución educativa. Cortés (2004:205-206) Los líderes congratulan, felicitan el progreso, entusiasman y hacen ver al personal que su trabajo es importante. Hacen saber a los empleados que su trabajo posee una meta colaborativa y que todos comparten valores que orientan los planes para cumplir la meta establecida, y de esa manera todos contribuyen a mejorar el mundo. (Blanchard y Bowles, 2010: 29) Los líderes animan a los trabajadores a lograr un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Motivan al personal a ser creativo, a mostrar compromiso y a sentir satisfacción en un clima social positivo. Para esto, utilizan algunas técnicas de motivación. (Castro, 2012:1)



Técnicas de motivación ¿Qué técnicas utiliza usted?



Fuente: Tomado de "Conozca las diferentes técnicas de motivación: 10 claves. Pymex" (Castro, 2012:1)

✿ Reflexionemos...

¿Cuáles empezaría a utilizar después de analizarlas?



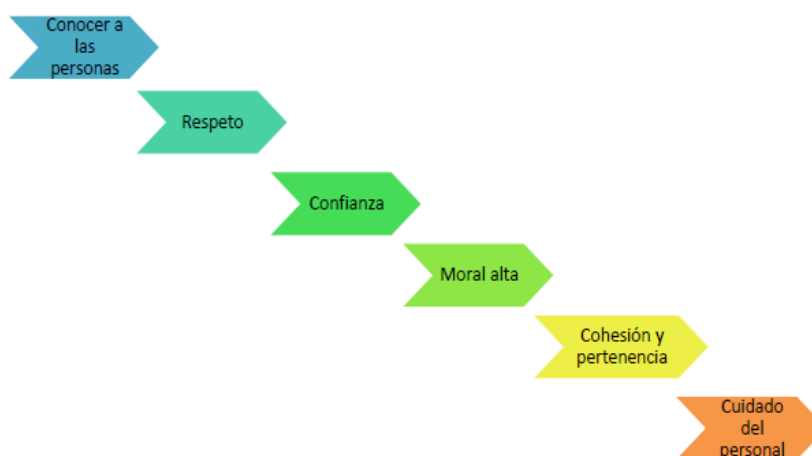
www.graphics.com

Capítulo V

Participación del líder en la satisfacción laboral

Los líderes se interesan en la satisfacción laboral y fomentan relaciones cercanas con los empleados de la institución. Sostienen estas relaciones en base a valores como la honestidad, confianza, apertura y cuidado del talento humano. Fortalecen la satisfacción laboral con la riqueza en la comunicación y el buen trato a las personas. La satisfacción laboral es una actitud y depende de lo que las personas piensan y sienten con respecto a su trabajo; por lo tanto, los líderes buscan que la experiencia laboral sea positiva. (Cuadra y Velloso, 2007:9)

Características que contribuyen a una satisfacción laboral positiva



Fuente: Tomado de *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. (Cuadra y Velloso, 2007:9)

✿ Reflexionemos...

¿Qué opinión tiene de las características que contribuyen a que las personas se sientan satisfechas en el mundo laboral?

El personal es efectivo en la medida que el líder brinda expectativas de éxito y oportunidades de brillar. El líder toma en cuenta a los empleados como seres humanos y al conocer sus necesidades, habilidades y metas, les brinda apoyo. Los docentes trabajan con más éxito cuando son atendidas sus necesidades profesionales y personales, y se les ayuda en los diversos momentos de su carrera. Hunt (2009:30) Los líderes ponen en práctica las competencias que les permiten apoyar efectivamente al personal y utilizan estrategias que mejoren el clima laboral.

Estrategias que utilizan los líderes para mejorar el clima en una entidad educativa

En un centro escolar, el líder busca mantener un clima social positivo y utiliza algunas de las estrategias que se describen a continuación.

1. **Apoyar a los profesores y administradores nuevos.** Dar apoyo en cuanto a la integración del nuevo ambiente escolar
2. **Atender el clima.** ¿Qué sucede en las reuniones? ¿Qué tradiciones y ceremonias tienen los profesores y el personal con el fin de celebrar los éxitos?
3. **Empoderar a los profesores y a los miembros del equipo directivo.** Las personas son más felices y suben la moral al tener algún control sobre su ambiente de trabajo
4. **Reconocer y premiar a los maestros y el personal.** Dejar que los profesores sepan que están haciendo un buen trabajo y dar a conocer el reconocimiento de sus logros al público. Esto conlleva a que se sientan apreciados
5. **No pase por alto la moral de administrador.** Los directores al ser infelices dañan la moral de toda la comunidad
6. **Tratar los problemas de disciplina del estudiante.** El comportamiento disruptivo del estudiante puede causar daños a la moral de los profesores y conllevar a buenos profesores a irse. El director tiene que mostrar que el docente no es el malo de la película
7. **Tratar a los profesores y administradores como profesionales.** Todos necesitan desarrollo profesional y tiempo para colaborar con sus colegas
8. **Preguntar a los empleados lo que está pasando.** Para saber acerca de las necesidades y la moral del personal, hay que tomar una acción simple pero de gran alcance con el fin de averiguar: Preguntar a través de sesiones informales o encuestar para que todos tengan la oportunidad de ser escuchados.
9. **Mantener instalaciones limpias y adecuadas.** Una institución educativa limpia y ordenada afecta positivamente la moral de los empleados.
10. **Desarrollar inteligencia emocional.** Reconocer la importancia de mostrar empatía, sensibilidad, tolerancia, respeto y comprensión. Un líder con inteligencia emocional fuerte es un líder positivo en un centro educativo.

Fuente: Adaptado de *Great School Climate*. (Vail, 2005:4)

Los líderes educativos saben que en el ambiente de trabajo es recomendable evitar los climas negativos que generan estrés, desgano, baja autoestima, depresión, agotamiento y desmotivación. Al estar mal el recurso humano, la institución sufre desbalance y hasta la interrupción de sus metas principales. Mena y Valdez (2008:3) Por consiguiente, el liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar un elemento básico: *Una concepción integral de ser humano*. Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas y sus diferencias individuales, dedicarles tiempo, atención y un trato agradable fundamental para lograr una satisfacción laboral positiva. (Cortés, 2004:213)

✿ Reflexionemos...

¿Qué estrategias utiliza usted para mejorar el clima?



Capítulo VI

Importancia de la evaluación del clima

Evaluar el clima escolar en las distintas instituciones educativas permite identificar posibles fuentes de problemas que impiden el logro de los objetivos de la escuela. Gutiérrez, (2013:1) Rodríguez (2004:156) presenta cinco variables presentes en la evaluación del clima de cualquier institución.

- **Estructura de la organización:** Aspectos relacionados con el reglamento, normas y exigencias establecidas.
- **Relaciones humanas:** Grado de vínculo, apoyo mutuo y solidaridad generada en el interior de la institución. Dificultades derivadas de rivalidades personales y entre grupos.
- **Recompensas:** Sistemas de remuneración monetaria.
- **Reconocimiento:** Se refiere al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- **Autonomía:** Grado en que los miembros de la institución perciben que pueden desempeñarse con un nivel de responsabilidad individual.

Evaluación del clima y su importancia

La evaluación del clima social escolar es un diagnóstico y una herramienta útil en la gestión organizacional; la misma mide qué percepciones tienen los sujetos de una organización con respecto al ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Por medio de la evaluación se obtiene información que sirve en la toma de decisiones para apoyar una mejora en la gestión.
Reinoso y Araneda (2007:39)

En la evaluación del clima, “también existen beneficios internos; cuando los docentes saben lo que se espera de ellos, pueden comprometerse en una autoevaluación, una reflexión sobre su práctica y un diálogo profesional estructurado en torno a los estándares.” (Danielson, 2011:8)

La evaluación del clima ayuda a identificar brechas que los integrantes de la institución puedan percibir con respecto al ambiente interno en el que trabajan. La evaluación “al cierre del ciclo permite la valoración sumaria de los distintos aspectos que interactúan para que ciertos resultados tengan lugar; contar con dicha información permite identificar los logros alcanzados y las cuestiones por atender.” (Gutiérrez, 2011:39)

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

✿ Reflexionemos...

¿Qué importancia tiene evaluar el clima?

¿Cuándo se evalúa?



www.graphics.com

Capítulo VII

¿Cómo está el clima social en mi institución educativa?

Un líder educativo verifica si en la institución educativa a la que pertenece existe un clima social escolar que favorece el desarrollo de la comunidad docente y administrativa. Para saber si se está en el camino correcto, el líder analiza si en el centro educativo se promueve un ambiente de confianza, de tranquilidad, de aceptación de ideas divergentes, de evaluación y de crítica constructiva. (Mena y Valdez, 2008:7-9)

Analice y responda si las siguientes características de un clima social positivo se cumplen en su centro educativo:

Características de un clima social positivo	Sí	No
Se cuenta con el apoyo y la empatía de los compañeros		
El estilo de relaciones es democrático y de colaboración		
Se percibe un clima de justicia		
Las relaciones se basan en el respeto mutuo		
La resolución de conflictos es en forma pacífica		
La comunicación es transparente, eficiente y respetuosa		
Existe tolerancia y comprensión a las opiniones		
Existe fácil acceso y disponibilidad de la información		
Existe un enfoque en las fortalezas y recursos propios		
Existe autonomía personal de los profesores		
El personal tiene la sensación de ser alguien valioso		
Se reconocen explícitamente los logros		
Carga laboral equilibrada		
Se favorece el crecimiento personal		
Existen espacios que permiten al profesor el contacto consigo mismo y la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas		
Se promueve el auto-cuidado		
Se permite el desarrollo de la creatividad		

Fuente: Tomado de Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar (Arón, A.M. & Milicic, N., 1999:117-123)

Recuerde que “un buen clima da cuenta de una escuela donde el profesor se siente acogido, motivado, donde tiene posibilidades de participar, existe un sentido de pertenencia, se recibe soporte emocional frente a los problemas, se permite aflorar lo mejor de sí, se puede crecer personalmente, se siente valorado y reconocido, se siente que tiene oportunidades, se entretiene con lo que hace, las personas con las que se trabajan son consideradas significativas, siente que el humor es una parte importante de la cotidianeidad, siente que puede crear y hacer proyectos, es donde le gusta trabajar y se comunica con libertad”. (Mena y Valdez, 2008:9)

✿ Reflexionemos...

¿Qué puede hacer como líder para fortalecer el clima en su institución educativa?

¿Qué hará para cerrar las brechas?

¿Cuáles son los puntos que tendrán prioridad?



Anexo 2 Consentimiento informado para realizar entrevistas

Guatemala, 18 de febrero de 2013

Licenciado
Carlos Humberto Camas
Director, Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810
Santa Catarina Pinula, Guatemala

Estimado Licenciado Camas,

Dentro del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión educativa de la Universidad del Valle de Guatemala me es requisito realizar una investigación de campo como parte de mi trabajo de graduación. Para el mismo, se requiere realizar una investigación de campo del tema Clima Social Escolar y su relación con el liderazgo.

Por esta razón, atentamente, pido su colaboración en consentir realizar entrevistas en esta instrucción educativa a trece docentes, dos administradores y a usted como líder de la escuela. El instrumento a utilizar es una entrevista que consta de siete preguntas. Si usted está de acuerdo en colaborar conmigo en esta tarea, agradeceré se sirva firmar la presente.

Gracias por su ayuda.

María McKlem
Estudiante, Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

Sí Autorizo: _____
Carlos Humberto Camas

Anexo 3 Instrumento No. 1 Entrevista semi-estructurada acerca de clima social dirigida líderes

DESCRIPCIÓN: Pauta de entrevista dirigida a **líderes**.

Nombre del líder:	
Cargo:	
Tiempo de laborar en la institución:	
Fecha de la entrevista:	

INSTRUCCIONES: Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia y conocimiento de los temas expuestos.

1. **¿Cómo se siente trabajando acá?**
2. **¿Utiliza usted algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?**
3. **¿Cómo definiría la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?**
4. **¿Cómo piensa que los docentes y administradores perciben su liderazgo en pro del clima social escolar?**
5. **¿De qué manera son tomadas en cuenta sus propuestas como líder para la mejora del clima social escolar?**
6. **¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?**
7. **¿Qué tipo de actividades se realizan en la institución para llegar a conocer cada una de las necesidades del personal docente y administrativo?**

Anexo 4 Instrumento No. 2 Entrevista semi-estructurada acerca de clima social dirigida a docentes.

DESCRIPCIÓN: Pauta de entrevista dirigida a **docentes**.

Nombre del docente:	
Cargo:	
Tiempo de laborar en la institución:	
Fecha de la entrevista:	

INSTRUCCIONES: Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia y conocimiento de los temas expuestos.

1. ¿Cómo se siente trabajando acá?

2. ¿Cree usted que utilizan algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?

3. ¿Cómo ve la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?

4. ¿De qué manera son tomadas en cuenta sus propuestas como docente para la mejora del clima social escolar?

5. ¿Cómo se siente con el clima social y laboral que impera en la institución?

6. ¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?

7. ¿Se siente comprendido y apoyado por los líderes?

Anexo 5 Instrumento No. 3 Entrevista semi-estructurada acerca de clima social dirigida a administradores.

DESCRIPCIÓN: Pauta de entrevista dirigida a **administradores**.

Nombre del administrador:	
Cargo:	
Tiempo de laborar en la institución:	
Fecha de la entrevista:	

INSTRUCCIONES: Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia y conocimiento de los temas expuestos.

1. **¿Cómo se siente trabajando acá?**

2. **¿Cree usted que utilizan algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?**

3. **¿Cómo ve la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?**

4. **¿De qué manera son tomadas en cuenta sus propuestas como administrador para la mejora del clima social escolar?**

5. **¿Cómo evalúan el clima social escolar en la institución?**

6. **¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?**

7. **¿Qué es lo que los líderes deben saber acerca de usted para que exista un buen clima laboral y social?**

Anexo 6 Carta para la validación de instrumentos dirigida al docente

Guatemala, 19 de noviembre de 2012

Estimada Profesora Ana Carrillo,

Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, se me requiere realizar una investigación del tema Clima Social Escolar. Para la misma, se preparan instrumentos de evaluación que deben ser validados a través del pilotaje de los mismos.

Por esta razón, estoy pidiendo su autorización y colaboración en responder a seis preguntas, de un instrumento, con el fin de determinar si las mismas son las adecuadas para la investigación.

Si usted está de acuerdo en colaborar conmigo en esta tarea, agradeceré se sirva firmar la presente.

Gracias por su ayuda.

María McKlem

Sí Autorizo: _____

Anexo 7 Carta para la validación de instrumentos dirigida al administrador

Guatemala, 19 de noviembre de 2012

Estimada Licenciada Lidu González,

Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, se me requiere realizar una investigación del tema Clima Social Escolar. Para la misma, se preparan instrumentos de evaluación que deben ser validados a través del pilotaje de los mismos.

Por esta razón, estoy pidiendo su autorización y colaboración en responder a seis preguntas, de un instrumento, con el fin de determinar si las mismas son las adecuadas para la investigación.

Si usted está de acuerdo en colaborar conmigo en esta tarea, agradeceré se sirva firmar la presente.

Gracias por su ayuda.

María McKlem

Sí Autorizo: _____

Anexo 8 Carta para la validación de instrumentos dirigida al líder educativo

Guatemala, 19 de noviembre de 2012

Estimada Licenciada Aída Zea,

Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, se me requiere realizar una investigación del tema Clima Social Escolar. Para la misma, se preparan instrumentos de evaluación que deben ser validados a través del pilotaje de los mismos.

Por esta razón, estoy pidiendo su autorización y colaboración en responder a seis preguntas, de un instrumento, con el fin de determinar si las mismas son las adecuadas para la investigación.

Si usted está de acuerdo en colaborar conmigo en esta tarea, agradeceré se sirva firmar la presente.

Gracias por su ayuda.

María McKlem

Sí Autorizo: _____

Anexo 9 Tablas de objetivos, preguntas y preguntas secundarias; utilizadas en la validación de instrumentos

INSTRUMENTO 1 PARA LÍDERES
Tabla de objetivo, preguntas y preguntas secundarias

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y C. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>A. MOTIVACIÓN Y ACTIVIDADES</p> <p>B. Analizar la apreciación de los líderes, los docentes y administradores hacia las actividades que conlleven a diversos climas y cultura organizacional.</p> <p>C. Determinar hechos y procedimientos con respecto a las actividades para motivar a los docentes</p>	<p>1. ¿Cómo se siente trabajando acá?</p> <p>2. ¿Cree usted que utilizan algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?</p>	<p>1.1 ¿Qué lo ha hecho sentir así?</p> <p>2.1 ¿Cuáles reconoce? 2.2 ¿Cómo le parecen? 2.3 ¿Lo mantienen motivado a usted? 2.4 ¿Por qué cree que no existen?</p>
<p>A. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN</p> <p>B. Describir la manera en que los líderes implementan indicadores y modelos de comunicación efectiva que conlleven a empatía y tolerancia en la institución.</p> <p>C. Identificar la percepción de comunicación y apoyo que existe en la institución</p>	<p>3. ¿Cómo definiría la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?</p> <p>4. ¿Cómo piensa que los docentes y administradores perciben su liderazgo en pro del clima social escolar?</p>	<p>3.1 ¿Qué que falle esa comunicación? 3.2 ¿Desde el rol de líder qué podría hacer para que esto mejore? 3.3 ¿Qué lo hace pensar que existe una buena comunicación?</p> <p>4.1 ¿Qué es lo que usted ha hecho para eso? 4.2 ¿Se siente conforme con la situación? 4.3 ¿Por qué cree que los maestros no pueden darse cuenta de lo que usted hace? 4.4 ¿Qué cree que es lo que genera distancias?</p>

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y D. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>A. EMPATÍA Y TOLERANCIA</p> <p>B. Determinar la percepción y opinión de los docentes y de los líderes en cuanto a los diversos tipos de climas en la institución.</p> <p>C. Identificar si los líderes solidariamente reconocen qué es lo que motiva a los docentes de acuerdo a necesidades personales.</p>	<p>5. ¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?</p> <p>6. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la institución para llegar a conocer cada una de las necesidades del personal docente y administrativo?</p>	<p>5.1 ¿Existe respeto y aceptación entre las diferencias interpersonales?</p> <p>5.2 ¿Qué tal está el nivel de comprensión?</p> <p>5.3 ¿Qué los hace aceptarse?</p> <p>5.4 ¿Qué los hace no aceptarse?</p> <p>5.5 ¿Por qué cree que existe...?</p> <p>6.1 ¿Qué sería bueno hacer para que haya un conocimiento más amplio de cada uno?</p> <p>6.2 ¿Por qué cree que no se realizan?</p> <p>6.3 ¿Qué es lo que usted piensa que necesita el personal?</p>

INSTRUMENTO 2 PARA DOCENTES
Tabla de objetivo, preguntas y preguntas secundarias

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y C. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>A. MOTIVACIÓN Y ACTIVIDADES</p> <p>B. Analizar la apreciación de los líderes, los docentes y administradores hacia las actividades que conlleven a diversos climas y cultura organizacional.</p> <p>C. Determinar hechos y procedimientos con respecto a las actividades para motivar a los docentes</p>	<p>1. ¿Cómo se siente trabajando acá?</p> <p>2. ¿Cree usted que utilizan algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?</p>	<p>1.1 ¿Qué lo ha hecho sentir así?</p> <p>2.1 ¿Con qué tipo de motivación rinde bien usted en el trabajo?</p> <p>2.2 ¿Cuáles reconoce?</p> <p>2.3 ¿Cómo le parecen?</p> <p>2.4 ¿Lo mantienen motivado a usted?</p> <p>2.5 ¿Por qué cree que no existen?</p>
<p>A. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN</p> <p>B. Describir la manera en que los líderes implementan indicadores y modelos de comunicación efectiva que conlleven a empatía y tolerancia en la institución.</p> <p>C. Identificar la percepción de comunicación y apoyo que existe en la institución</p>	<p>3. ¿Cómo ve la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?</p>	<p>3.1 ¿Qué hace que sea deficiente?</p> <p>3.2 ¿Quiénes no son tomados en cuenta en el proceso de comunicación?</p> <p>3.3 ¿Cómo debería ser?</p>
<p>A. CLIMA SOCIAL</p> <p>B. Identificar de qué forma las</p>	<p>4. ¿De qué manera son tomadas en cuenta sus propuestas como docente para la mejora del clima social escolar?</p>	<p>4.1 Cómo se siente por la forma en que son tomadas sus propuestas</p> <p>4.2 ¿Qué cree usted que esté causando esa reacción?</p>

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y C. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>propuestas de los maestros son tomadas en cuenta por los líderes para motivar al docente, cuidarlo como recurso humano y mejorar el clima dentro del establecimiento.</p> <p>D. Describir la forma en la que se aplican las estrategias propuestas por los docentes.</p>	<p>5. ¿Cómo se siente con el clima social y laboral que impera en la institución?</p>	<p>5.1 ¿Por qué se siente así? 5.2 ¿Qué podría hacer que el clima fuese positivo?</p>
<p>A. EMPATÍA Y TOLERANCIA</p> <p>B. Determinar la percepción y opinión de los docentes y de los líderes en cuanto a los diversos tipos de climas en la institución.</p> <p>C. Identificar si los líderes solidariamente reconocen qué es lo que motiva a los docentes de acuerdo a necesidades personales.</p>	<p>6. ¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?</p> <p>7. ¿Se siente comprendido y apoyado por los líderes?</p>	<p>6.1 ¿Existe respeto y aceptación entre las diferencias interpersonales? 6.2 ¿Qué tal está el nivel de comprensión? 6.3 ¿Qué los hace aceptarse? 6.4 ¿Qué los hace no aceptarse? 6.5 ¿Por qué cree que existe...?</p> <p>7.1 ¿Qué es lo que hace que exista esa incompreensión? 7.2 ¿En qué podrían mejorar los líderes?</p>

INSTRUMENTO 3 PARA ADMINISTRADORES
Tabla de objetivo, preguntas y preguntas secundarias

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y C. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>A. MOTIVACIÓN Y ACTIVIDADES</p> <p>B. Analizar la apreciación de los líderes, los docentes y administradores hacia las actividades que conlleven a diversos climas y cultura organizacional.</p> <p>C. Determinar hechos y procedimientos con respecto a las actividades para motivar a los docentes.</p>	<p>1. ¿Cómo se siente trabajando acá?</p> <p>2. ¿Cree usted que utilizan algún método de motivación para que el personal esté motivado en esta institución?</p>	<p>1.1 ¿Qué le hace sentirse así?</p> <p>2.1 ¿Por qué piensa que no se utiliza ningún método?</p> <p>2.2 ¿Quién cree usted que es la persona responsable de instituir métodos de motivación?</p>
<p>A. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN</p> <p>B. Describir la manera en que los líderes implementan indicadores y modelos de comunicación efectiva que conlleven a empatía y tolerancia en la institución.</p> <p>C. Identificar la percepción de comunicación y apoyo que existe en la institución</p>	<p>3. ¿Cómo ve la comunicación entre líderes y personal dentro de la institución?</p>	<p>3.1 ¿Qué hace que sea deficiente?</p> <p>3.2 ¿Quiénes no son tomados en cuenta en el proceso de comunicación?</p> <p>3.3 ¿Cómo debería ser?</p>
<p>A. CLIMA SOCIAL</p> <p>B. Identificar de qué forma las propuestas de los maestros son tomadas en cuenta por los líderes para motivar al docente, cuidarlo como recurso humano y mejorar el clima dentro del establecimiento.</p>	<p>4. ¿De qué manera son tomadas en cuenta sus propuestas como administrador para la mejora del clima social escolar?</p>	<p>4.1 Por qué cree que eso sucede?</p> <p>4.2 ¿Qué le gustaría proponer para mejorar el clima?</p>

A. TEMA B. OBJETIVO GENERAL Y C. OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA	POSIBLES PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>C. Describir la forma en la que se aplican las estrategias propuestas por los docentes.</p>	<p>5. ¿Cómo evalúan el clima social escolar en la institución?</p>	<p>5.1 ¿Cuál podría ser la causa de esto?</p>
<p>A. EMPATÍA Y TOLERANCIA</p> <p>B. Determinar la percepción y opinión de los docentes y de los líderes en cuanto a los diversos tipos de climas de la institución.</p> <p>C. Identificar si los líderes solidariamente reconocen qué es lo que motiva a los docentes de acuerdo a necesidades personales.</p>	<p>6. ¿Piensa que existe empatía y tolerancia entre líderes, administradores y docentes?</p> <p>7. ¿Qué es lo que los líderes deben saber acerca de usted para que exista un buen clima laboral y social?</p>	<p>6.1 ¿Y qué le hace pensar que a veces hay y a veces no?</p> <p>6.2 ¿Existe respeto y aceptación entre las diferencias interpersonales?</p> <p>6.3 ¿Qué tal está el nivel de comprensión?</p> <p>7.1 ¿Por qué cree que ellos no le escucharán con atención?</p>

Anexo 9 Carta de solicitud para validar por juicio de expertos, dirigidos a: M.A. Silvia Charuco, M.A. Judith Tejada y M.B.A. Mariano Yee Melgar.

Guatemala, 19 de abril de 2013

Estimado/a:

Reciba mis saludos cordiales. Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala realicé un estudio de caso con respecto a los temas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. El producto de mi investigación ha sido la elaboración del “Manual para la implementación del clima social escolar en la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 810 de Santa Catarina Pinula”.

Es por esta razón que me es grato dirigirme a usted con el fin de solicitar su valiosa colaboración como experta para validar dicho manual.

Para efectuar la validación, usted deberá leer cuidadosamente el contenido y proporcionar su opinión o sugerencias en un documento que contiene la descripción de los temas y objetivos del mismo.

Agradezco su apoyo en la validación del documento.

Atentamente,

María Antonieta McKlem
Estudiante
Universidad del Valle de Guatemala

Anexo 10 Validación por juicio de expertos para el manual

**Instrumento para validación por medio de juicio de expertos del
“Manual para la implementación del clima social escolar en la Escuela Oficial Urbana Mixta No.
810
de Santa Catarina Pinula”**

María A. McKlem
Programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

Por favor verifique si se cumplen los objetivos del manual en los capítulos correspondientes.

Objetivo general		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar a los líderes en cuanto a reconocer las diversas maneras en las que el liderazgo influye en el clima social escolar. 		
Objetivos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar la implementación de prácticas de liderazgo efectivo para un mejor clima laboral. ■ Dar a conocer formas en las que se puede implementar indicadores y modelos de comunicación efectiva que valoren y estimulen opiniones e iniciativas en el centro educativo. ■ Orientar en la forma en que los líderes deben tomar en cuenta las propuestas de los docentes para motivarlos y cuidarlos como recurso humano y así fortalecer la satisfacción laboral dentro de la institución. ■ Informar sobre la importancia que tiene la realización de diversas actividades que promuevan la evaluación del clima y la mejora del clima social escolar. 		
Capítulos	Sí	No
1. Clima social escolar y el centro educativo		
2. Liderazgo escolar		
3. Un líder que comunica		
4. Motivación y liderazgo		
5. Participación del líder en la satisfacción laboral		
6. Importancia de la evaluación del clima		
7. ¿Cómo está el clima social en mi institución educativa?		

Comentarios

Firma Experto _____