

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA**

Facultad de Educación



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**Estudio del clima de trabajo en las Escuelas Oficiales
Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché**

Trabajo de graduación presentado por: Manuel Ernesto Calel Velásquez, para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa.

Guatemala,
2012

**Estudio del clima de trabajo en las Escuelas Oficiales
Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA**

Facultad de Educación



Excelencia que trasciende

DEL VALLE
GRUPO EDUCATIVO

**Estudio del clima de trabajo en las Escuelas Oficiales
Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché**

Trabajo de graduación presentado por: Manuel Ernesto Calel Velásquez, para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa.

Guatemala,
2012

Vo. Bo.

f.)



M.A. Adriana Gómez Escobar
Asesora

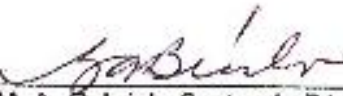
Tribunal Examinador:

f.)



M.A. Blanca Lissette Argueta

f.)



M. A. Gabriela Castro de Búrban

f.)



M. A. Adriana Gómez Escobar

Fecha de aprobación: Guatemala, 03 de diciembre de 2012.

PREFACIO

La investigación llevada a cabo, surgió como una inquietud profesional por indagar y profundizar en el “clima de trabajo”, que se da en la interacción entre el liderazgo de las directoras, los directores y los docentes, de escuelas del sector público en el nivel de educación primaria, ya que gran parte de mi carrera como docente, se circunscribe en dicho ámbito educativo, en donde he encontrado grandes satisfacciones por trabajar en tan loable profesión.

Para hacer realidad este estudio, se contó con la participación de varias instituciones y personas que al abrir las puertas de sus oficinas, e incluso de sus casas, han permitido enriquecer los resultados y las conclusiones principales de este sencillo trabajo, pero que coadyuva al entendimiento y análisis de este factor como lo es el clima de trabajo.

En ese sentido, se agradece principalmente a las directoras, los directores y los docentes de las escuelas, que nunca se negaron con participar y plasmar su experiencia y su conocimiento sobre los indicadores principales de este estudio. Además se agradece al Coordinador Técnico Administrativo de dicho sector, el licenciado Abel Arnoldo Meza, por su disponibilidad en todo momento.

Asimismo se agradece a los catedráticos de la Facultad de Educación de la Universidad del Valle de Guatemala, en especial a la Licenciada Mariela Zelada Ochoa, y a la asesora licenciada Adriana Gómez Escobar, por aportar elementos científicos y otros aportes valiosos dentro de esta investigación.

Finalmente, un agradecimiento sincero al licenciado Julio Estrada, a la doctora Amarilis Franco y al Dr. Leonel Morales Aldana, todos ellos del Proyecto USAID/Reforma Educativa en el aula, por el apoyo moral, académico y administrativo que brindaron durante este proceso y que culmina con la entrega de este informe, esperando que sea del agrado de los lectores y las lectoras.

ÍNDICE

	Página
Prefacio.....	I
Lista de cuadros.....	III
Lista de gráficas.....	IV
Lista de tablas.....	V
Resumen.....	VI
Capítulo 1. Introducción.....	1
Capítulo 2. Justificación.....	4
Capítulo 3: Antecedentes.....	6
Capítulo 4: Marco contextual.....	8
A. GENERALIDADES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ.....	8
B. FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA COMPRESIÓN DEL CONTEXTO.....	9
C. SERVICIOS BÁSICOS DE LA POBLACIÓN.....	11
Capítulo 5: Marco conceptual.....	14
A. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
B. LIDERAZGO EDUCATIVO.....	22
C. PERSPECTIVAS Y MODELOS DE LIDERAZGO.....	25
D. PERFIL DE LOS DIRECTORES/AS EDUCATIVOS SEGÚN ALGUNOS MODELOS.....	35
E. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS DIRECTORES/AS.....	38
Capítulo 6: Marco metodológico.....	41
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
B. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
C. PROCESO DE CAMPO.....	42
D. PROCESO ESTADÍSTICO.....	42
E. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES.....	43
F. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LOS INDICADORES.....	44
G. DETALLES DE LOS INSTRUMENTOS.....	45
Capítulo 7: Resultados.....	48
A. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES.....	48
B. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS DIRECTORAS Y LOS DIRECTORES.....	55
Capítulo 8: Discusión de resultados.....	61
Capítulo 9: Conclusiones.....	66
Capítulo 10: Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	70
Anexos.....	74
Anexo 1.....	74
Anexo 2.....	76
Anexo 3.....	77
Anexo 4.....	78

LISTA DE CUADROS

Cuadro No.		Página
1	Indicadores de participación.....	17
2	Diferencia entre dirección y liderazgo.....	25
3	Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.....	26
4	Formas de liderazgo participativo.....	28
5	Motivación de los directores y directoras...	55
6	PTD desde la perspectiva de los directores y directoras.....	56
7	Liderazgo del director/directora.....	57
8	La RC desde la perspectiva de los directores y directoras.....	58
9	Motivación bajo el panorama de los directores y directoras.....	59
10	Características principales del clima de trabajo según directores y directoras.....	60

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No.		Página
1	Modelo básico de motivación.....	16
2	Situaciones de conflicto y métodos de solución.....	19
3	Modelo de un líder participativo.....	27
4	Representación de la motivación.....	48
5	Representación participación en la toma de decisiones.....	49
6	Representación liderazgo del director.....	50
7	Representación resolución de conflictos....	51
8	Representación de las categorías del clima laboral.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla No.		Página
1	Categorías del clima de trabajo.....	46
2	Indicador No. 1. Motivación en el trabajo.....	48
3	Indicador No. 2. Participación en la toma de decisiones.....	49
4	Indicador No. 3. Liderazgo del director.....	50
5	Indicador No. 4. Resolución de conflictos.....	51
6	Resultado a nivel general del clima de trabajo.....	52
7	Promedio de la medias de los indicadores....	53
8	Ítems más respondidos en la opción de total acuerdo.....	53
9	Resultados del clima de trabajo por escuelas.....	54
10	Población total de docentes, por género y por escuela.....	77
11	Clasificación de ítems según cada indicador que representa.....	78

RESUMEN

La calidad de la educación es hoy en día un objetivo de las distintas instituciones escolares que responden a las características de una sociedad del conocimiento en la aldea global en que vivimos en este siglo XXI. Con el fin de garantizar que los procesos educativos propicien mejoras al sistema en todos los niveles es necesario diagnosticar el estado que guarda el clima de trabajo por ser un factor que incide en la eficacia y eficiencia de la calidad educativa.

Bajo este argumento, una evaluación diagnóstica del clima de trabajo implica analizar a fondo las prácticas empleadas por los directores(as) y los docentes encargados del proceso de enseñanza-aprendizaje y consecuentemente el tipo de relación maestro-alumno, así como el tipo de relación laboral que se construye a partir de la actitud y la convicción hacia la misión y visión institucional.

Un diagnóstico del clima de trabajo a partir del punto de vista de los docentes y directores(as) como los actores principales del quehacer educativo y quienes con su experiencia y conocimiento se constituyen como los sujetos del estudio, coadyuva a comprender las circunstancias socio-pedagógicas de las escuelas y permite brindar información de relevancia en la mejora de la calidad.

Es debido a ello que, se presenta la siguiente investigación educativa que tiene como principal objetivo estudiar las características del clima de trabajo que se vive dentro de la realidad de las escuelas oficiales primarias mediante los indicadores de motivación, participación en la toma de decisiones, liderazgo y resolución de conflictos que se maneja dentro de las mismas.

El estudio se encuentra desarrollado bajo un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo, considerando como unidades de análisis a los docentes y a los directores(as) pertenecientes a un contexto institucional del sistema educativo oficial en el área urbana del municipio de Santa Cruz del Quiché, Quiché.

I. INTRODUCCIÓN

Con el fin de aportar elementos de juicio que coadyuven y propicien mejoras al sistema en el nivel de educación primaria, es necesario indagar el estado actual del clima de trabajo, por ser este un factor que permite comprender las circunstancias socio-pedagógicas que se dan entre los actores de los procesos educativos.

Bajo esta premisa, se escogieron como indicadores para el estudio del clima de trabajo la motivación, la participación en la toma de decisiones, el liderazgo y la resolución de conflictos, ya que permiten analizar a fondo las prácticas que emplean los directores(as) y los docentes encargados del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el tipo de relación laboral que se construye a partir de ellos, además, de que, varios estudios locales y de otros países sobre este tema emplean los mismos indicadores para explicar las relaciones entre los individuos dentro de su campo laboral.

Ante la problemática de que, no en pocas ocasiones, los ambientes laborales se convierten en líneas de trabajo hostil y desmotivador, resulta eminente la necesidad de buscar estrategias de solución a las diversas dificultades que afrontan los docentes y directores(as) para mejorar su relación en los aspectos que así lo ameriten. De esa cuenta a partir del año 1938 autores como Kurt Lewin y Ronald Lippit daban a conocer los primeros estudios diagnósticos que relacionaban los tipos de liderazgo en distintos ambientes escolares, sobre todo en la conducta individual de los niños.

Desde ese entonces, muchos estudiosos se han dado a la tarea definir y caracterizar el tipo de atmósfera laboral que predomina en la interacción que existe entre los docentes y sus dirigentes, con el entendido de que la actitud de aquellos influye en el comportamiento y los hábitos estudiantiles.

No obstante, para llegar a definir y describir lo que sucede en lo interno de las escuelas, es imprescindible un acercamiento al contexto mismo de las mismas, de ahí que en este estudio, como capítulo II, se inicia revisando los antecedentes del clima de trabajo, tanto en el ámbito internacional, como en el ámbito guatemalteco, y a manera de ambientación a este estudio, en el capítulo III, se ofrece al lector algunas generalidades y los factores de análisis del contexto educativo a estudiar.

Ahora bien, sobre el capítulo II, los estudios realizados por Valladares (1990), Argueta (2003), López (1999) y Pérez (2006) en instituciones educativas del nivel medio y primario de algunas escuelas de Guatemala, revelan que existen muchas deficiencias en los indicadores de motivación, liderazgo, resolución de conflictos, comunicación y participación, de ahí que es preponderante el estudio de los mismos a partir de otras perspectivas.

Por citar un ejemplo, Valladares (1990: 83), revela que «el ambiente de los Institutos de Educación de Enseñanza Media, en general indica ser tenso, la armonía que existe no es significativa [...], existe discriminación entre el personal marcándose el favoritismo, como el privilegio de unos pocos» En efecto, los autores en otros campos como la Sociología, la Administración o la Psicología señalan que las escuelas son unidades de interacción social, de lucha por el poder y de un vasto campo de relaciones interpersonales que son medibles para efectos de toma de decisiones.

Al analizar las relaciones de las personas dentro del clima de trabajo en otros estudios realizados, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo es el estado actual del ambiente de trabajo en las Escuelas Oficiales Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché?, de ahí que el objetivo principal de este estudio es establecer las características del clima de trabajo que se vive dentro de las escuelas, a través de los indicadores ya mencionados, mediante los cuales se pretende describir los resultados del estudio en cuatro categorías del clima de trabajo a saber: altamente favorable, moderadamente favorable, moderadamente tenso y altamente tenso.

Definido el problema y planteado los objetivos, se elaboró el capítulo III, concerniente al marco conceptual, el cual se caracterizó por una revisión documental detallada sobre la problemática planteada en contextos educativos de otros países y de Guatemala; cuyos elementos sirvieron para contrastar conceptos y definiciones en los hallazgos de los capítulos posteriores, sobre todo con el trabajo de campo y de esa cuenta reforzar los resultados y la discusión de los mismos en los capítulos correspondientes a este informe.

En el capítulo V, que corresponde al marco metodológico, se recopiló información de fuentes primarias para la comprensión y explicación del clima de trabajo de las escuelas. El estudio se realizó en cinco de las nueve instituciones educativas de dicho lugar y se dirigió al personal docente y a los directores(as) de los establecimientos educativos. Esta parte de la investigación se realizó a partir de dos herramientas de trabajo; la primera corresponde al cuestionario respondido por los docentes, que consistió de 20 preguntas de respuesta cerrada y de opción múltiple y la segunda concierne a una guía de 6 preguntas abiertas que fueron dirigidas a los directores(as) como complemento.

Para finalizar, se presentan los capítulos VI y VII, donde se cuantifican los resultados y se discuten los mismos, respectivamente, a través de un contraste entre la parte teórica y el trabajo de campo, sin salirse dentro del marco establecido en el objetivo general y los objetivos específicos. En consecuencia de este análisis, se plantean las conclusiones pertinentes a los resultados en el capítulo VIII y se dan algunas recomendaciones (capítulo IX), sobre todo para los docentes y directores(as), en el sentido de promover acciones de mejora de acuerdo a los resultados de esta investigación, o diseñar capacitaciones, o un proyecto de mayor envergadura, coordinado con los directores(as) y las autoridades de la Dirección Departamental de Educación, con el afán de mejorar el clima de trabajo y por ende los resultados institucionales.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se trata de un diagnóstico sobre el estado actual del clima de trabajo que se vive en la realidad de las Escuelas Oficiales Primarias del área urbana en el municipio de Santa Cruz del Quiché, Quiché. A raíz de que, por los aportes de los docentes y directores(as), que con su opinión, experiencia y conocimiento, se tiene como producto final el análisis de las prácticas laborales más comunes que se dan en este campo de estudio.

En este contexto, los hallazgos de esta investigación constituyen información pertinente para coadyuvar al entendimiento tanto de los climas de trabajo favorables como los climas de trabajo desfavorables en el ámbito escolar quichelense; que al ser divulgadas a los principales actores (docentes y directores(as)), permitirán identificar fortalezas y debilidades, a efecto se obtengan en el futuro escuelas más saludables.

Incluso, por las incipientes investigaciones sobre la temática del clima laboral en el ámbito de las escuelas oficiales primarias en el contexto guatemalteco, este reporte de investigación aporta conocimientos académicos y a la vez antecedentes para futuras investigaciones de los estudiantes universitarios.

A. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el estado actual del ambiente de trabajo en las Escuelas Oficiales Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché?

B. OBJETIVOS:

1. Objetivo general. Estudiar las características del clima de trabajo que se vive dentro de la realidad de las Escuelas Oficiales Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché, a través de los siguientes indicadores: motivación, participación en la toma de decisiones, liderazgo del director y resolución de conflictos.

2. objetivos específicos:

- a. Identificar qué tan motivados están los docentes en su ambiente laboral.
- b. Analizar el tipo de participación de los docentes en la toma de decisiones importantes en los planteles educativos.

- c. Describir las características del liderazgo del director educativo dentro del ambiente de trabajo.
- d. Determinar qué tan favorable es la resolución de conflictos dentro del ambiente de trabajo
- e. Verificar con los administradores o directoras y directores educativos las características del ambiente de trabajo que actualmente es parte de la realidad del contexto a estudiar.

3. Delimitación y alcances de la investigación. La investigación se realizó en las escuelas oficiales, en diferentes jornadas de trabajo, ubicadas en las zonas 2, 3, 4 y 5 de la cabecera municipal de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché. En consecuencia, los resultados solo aplican para el casco urbano del referido lugar, no así a las escuelas rurales del municipio, por ser un contexto totalmente distinto.

El estudio se llevó a cabo en cinco de las nueve instituciones educativas de dicho lugar y se dirigió al personal docente y a los directores(as) de dichos establecimientos educativos. Los docentes contestaron un cuestionario de 20 preguntas de respuesta cerrada de opción múltiple y los directores(as) otro cuestionario de seis preguntas abiertas como complemento del estudio.

Por último, el estudio del clima de trabajo, se analizó desde los indicadores de motivación, participación en la toma de decisiones, liderazgo del director y resolución de conflictos; enfatizando las respuestas de docentes y directores(as) en cuatro categorías del clima de trabajo que son: altamente favorable, moderadamente favorable, moderadamente tenso y altamente tenso.

III. ANTECEDENTES

Varios estudios revelan que el clima laboral es un factor que contribuye con la eficacia escolar. Por ejemplo, Fernández (2004: 43) señala que algunas escuelas modelos en México y Uruguay ubican el ambiente de trabajo como uno de los factores que ha contribuido al éxito de estos centros de aprendizaje, por esta razón el clima de trabajo ha sido puesto en un lugar destacado en la agenda de investigación

Para Fernández (2004: 44) al revisar la literatura, encontró que autores como Reicher y Schnider (1990), así también Denison (1996), concuerdan en que la primera definición de clima fue propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el año de 1938, a raíz de un diagnóstico hecho con estudiantes entre 10 a 11 años de edad, el cual consistió en explicar cómo incidían tres estilos de liderazgo en la conducta individual de los niños a partir de dos tipos opuestos de ambientes grupales: la democrática y la autocrática.

La segunda etapa se ubica entre las décadas sesenta y setenta. Estando ya arraigada la noción de clima dentro de los estudios industriales, se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas como bancos, escuelas, agencias de empleo, hospitales, entre otros. La preocupación fundamental era cómo medir el clima laboral.

La tercera etapa, comenzó a mediados de los ochenta, para Fernández (2004: 47), vino definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica. Su centralidad en la agenda se ponía en discusión por el surgimiento de los estudios de cultura organizacional y con la crítica a las técnicas cuantitativas durante la llamada “guerra de los paradigmas”.

En el contexto guatemalteco, Valladares (1990: 68) realizó una investigación relacionada al clima laboral en 42 institutos de enseñanza media de la ciudad de Guatemala. Lo hizo con el objetivo de determinar la interacción que se da entre docentes y directores en el campo educativo, la cual fue expresada por los maestros y maestras, como la más adecuada para ejercer su rol de docentes, sin embargo, según las conclusiones de Valladares (1990: 2) el clima de trabajo que resultó en esa interacción evidenció deficiencias vinculadas al nivel técnico y pedagógico.

Por ejemplo uno de los hallazgos de Valladares (1990: 83), revela que «el ambiente de los Institutos de Educación de Enseñanza Media, en general indica ser tenso, la armonía que existe no es significativa [...], existe discriminación entre el personal marcándose el favoritismo, como el privilegio de unos pocos», por esta causa los autores en otros campos como la Sociología, la Administración o la Psicología señalan que las escuelas son unidades de interacción social, de lucha por el poder y de un vasto campo de relaciones interpersonales que son mensurables para efectos de toma de decisiones.

En consecuencia, tanto los docentes como los directores son copartícipes de ambientes de trabajo agradables, sin embargo, los directores constituyen el núcleo del quehacer educativo, ya que López (1999: 17) afirma «están investidos de características personales que los colocan arriba de los demás del grupo» por lo tanto en ellos recae mayor responsabilidad de guiar y dirigir los procesos que conduzcan a la mejora de las condiciones laborales.

Para finalizar, López (1999: 50) dice que existen deficiencias y limitantes en los procesos administrativos en establecimientos oficiales, incluso, más recientemente, Pérez (2005: 51) señala que los dirigentes escolares tienen una gran experiencia laboral en el área de educación, sin embargo, no cuentan con una preparación específica como líderes, lo que implica que el liderazgo educativo es un factor que es visto como un indicador de eficacia y eficiencia.

IV. MARCO CONTEXTUAL

A. GENERALIDADES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ

Entre los aspectos de mayor relevancia que se pueden mencionar en el contexto donde las instituciones educativas desarrollan sus actividades académicas, hay factores que favorecen y otros que afectan el ámbito educativo. Inclusive algunos aspectos históricos aún influyen en la conducta y las relaciones políticas, económicas, culturales y educativas dentro del contexto comunitario.

De esa cuenta, se puede establecer una breve reseña histórica de las raíces del territorio K'iche', en la cual se puede observar el por qué es uno de los pueblos mayoritarios de Guatemala según las estadísticas nacionales.

1. Antecedentes históricos del municipio. El departamento de Quiché según (SEGEPLAN: 2010), se encuentra ubicado en la Región VII o Noroccidente del país. La toponimia del lugar refiere varios significados. Inicialmente el vocablo k'iche' se compone de las voces qui (muchos), ché (árboles). Otra explicación señala los vocablos qui (dulces) y ché (árbol) interpretándose que el nombre quiché significa árbol o palo dulce.

Para Monterroso (2010) el primer territorio habitado por los quichés se llamó "Jacawitz", en el año 1325. En éste fundaron la ciudad "Chiizmachí o Pizmachí Cajol" donde vivieron durante algún tiempo, hasta que por conflictos intergrupales en los años 1400 y 1425, uno de los grupos llamados "Nimá" Quiché fundó "Gumarkaah" y el otro llamado "Llocab" se trasladó a otro lugar al que llamaron "Mukwitz Picolab". Posteriormente, el territorio estuvo habitado antes de la conquista por los pueblos denominados "Wuk Amak", en el siglo XIII, que más tarde fueron conquistados por los guerreros de origen Tolteca provenientes de Tabasco y Veracruz hoy estados de México.

SEGEPLAN-PDM (2010: 14) señala que el relato histórico del municipio cuenta que en 1539 el obispo Francisco Marroquín le asigna a este territorio el nombre de Santa Cruz del Quiché, el cual corresponde al nombre actual del municipio que es cabecera departamental. Durante el periodo colonial Santa Cruz perteneció al corregimiento de Tecpán-Atitlán.

Posteriormente, en la división territorial realizada en 1825, el municipio formó parte del departamento Suchitepéquez/Sololá.

En cuanto a la historia contemporánea de Santa Cruz del Quiché, es importante señalar la influencia del movimiento religioso/político de Acción Católica, el cual promovió la organización comunitaria, organización cooperativa en aras del desarrollo social y económico del municipio.

En un Informe de REMHI (2000) en lo que refiere al conflicto armado, comprendido entre 1960 y 1996, el municipio no fue ajeno a éste, lamentablemente se reportan muertes, desapariciones forzadas y torturas acontecidas en el contexto rural y urbano.

2. Ubicación geográfica: El municipio de Santa Cruz del Quiché dista de la ciudad capital a 162 Km. al norte del país. Sus colindancias son: al sur con Chichicastenango y Patzité, al norte con San Pedro Jocopilas, al este con Chinique y Chiché y al oeste con San Antonio Ilotenango; todos ellos municipios del departamento de Quiché.

3. Extensión territorial y población: Santa Cruz del Quiché, según la Agencia Española (2001:131), cuenta con una extensión territorial de 128 Kms.², en tanto que su población en un diagnóstico realizado por SEGEPLAN-PDM (2010) en el año 2009, era de 90,890 habitantes, con predominio de la población rural (67%) sobre la urbana (33%). El mismo documento señala que el 83% de la población pertenece a la etnia k'iche' y un 17% a la etnia ladina.

B. FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO

Por ser la cabecera departamental, Santa Cruz del Quiché se constituye en un centro económico, político y cultural de relevante importancia para el departamento ejerciendo así influencia sobre municipios aledaños.

1. Factor económico. Según un estudio de la pobreza realizado por SEGEPLAN-PDM (2010), el 13% de la población vive en condiciones de extrema pobreza. Para el año 2010 la población económicamente activa correspondía a 17,237, siendo el sector masculino la mayor parte de la población que labora en la economía formal (74%) tanto en el sector privado como el sector público

Según un registro de la Agenda Municipal Compartida (s/a: 5) los salarios son insuficientes para cubrir las necesidades básicas de la población. Al respecto hay análisis y propuestas realizadas en el nivel local, por ejemplo el Centro de Activación Ciudadana - CAC - en Santa Cruz de Quiché, proponen implementar áreas ecoturísticas (ejemplo Gumarcaj, Pachitac), producción agrícola para la exportación, reforestación promoviendo incentivos forestales, establecimiento de zona franca, creación de un centro de capacitación y orientación infantil, entre otras.

En el área educativa para que el proceso de enseñanza/aprendizaje sea efectivo se requiere inversión en formación docente, dotación de materiales, inversión y estabilidad laboral, inversión en infraestructura, entre otras. En este sentido, las escuelas reciben anualmente del Ministerio de Educación un desembolso de cincuenta quetzales por alumno, que corresponde al programa de gratuidad de la educación que impulsó el gobierno anterior.

2. Factor político. Como en todo territorio, las decisiones políticas a nivel gubernamental y administrativo afectan de modo favorable o crean discrepancias entre sus pobladores, este es el caso de Santa Cruz del Quiché referido por la Agencia Española de Cooperación Internacional (2001:132) de esta manera: "Existe antagonismo entre la población indígena que habita principalmente en el área rural y la no indígena ubicada en el área urbana". Según dicha agencia, este conflicto se agudizó por un problema de agua potable, y que enfrentó a la población urbana con los indígenas de las aldeas.

En el mismo estudio mencionado, la participación política de los líderes comunitarios aledaños al casco urbano, también es causa de conflicto de intereses entre los comunitarios y los que residen en la zona urbana, afectando las relaciones políticas entre los quichelenses, como lo dice la Agencia Española (2001:132) en el siguiente párrafo:

«En la Aldea Xatinap, los individuos participan con mayor frecuencia en actividades locales pero, en general, desempeñan menor cantidad de roles y la especialización del trabajo también es menor. Varios líderes originarios de esta comunidad han destacado en la política del municipio. Los comités cívicos surgidos para las elecciones de 1995 y 1999 tuvieron su origen en esta comunidad. Esto ha provocado que exista cierta rivalidad entre la población del área urbana y la del área rural del municipio, principalmente de esta aldea».

Además, se encontró que existen varias razones políticas que obstaculizan el alcance de las metas y objetivos planteados por las escuelas de la región, por ejemplo, Mendoza (2009: 55), parafraseando lo que dice Palomares (1994), indica que la escuela refleja las mismas dinámicas de represión y liberación, de reproducción y cambio que surge del conflicto y se convierte en el motor de la dinámica social global, por tanto son ineludibles cuestiones tan esencialmente humanas como la toma de conciencia, las opciones étnicas y los compromisos.

3. Factor cultural. Santa Cruz del Quiché se caracteriza por tener una población mayoritaria de la etnia k'iche', resaltando el idioma del mismo nombre. Su cosmovisión, costumbres y tradiciones tienen arraigo en la historia de este grupo étnico del período precolombino y sus transformaciones hasta hoy en día.

El sincretismo es visible en la religiosidad del pueblo k'iche, pues manifiesta del catolicismo y la espiritualidad de los ancestros Mayas, igual sucede con las tradiciones, costumbres, dentro de las cuales resalta el derecho indígena que dicta sanciones, determinadas por los concejos de ancianos, con la finalidad de corregir las conductas inapropiadas que ponen en riesgo el bienestar común. Lamentablemente, aún falta mucho trabajo por realizar en la conciliación del derecho indígena y el derecho positivo. La aplicación de conductas correctivas ha sido, en varios casos, tergiversada propiciando así linchamientos y acciones que violan los derechos humanos de los/as penalizados.

La feria patronal se celebra el 18 de agosto en honor a Santa Elena de la Cruz, la misma se constituye en un evento de relevancia para la población del municipio poniéndose de manifiesto la riqueza cultural.

C. SERVICIOS BÁSICOS:

Para el 2001 los servicios que habían en Santa Cruz del Quiché son drenajes, energía eléctrica, teléfonos domiciliarios y comunitarios, hospital, centros educativos (nivel primario y secundario), extensiones universitarias, bancos, emisoras de radio y canales de televisión local.

Por otro lado, una encuesta de Monterroso (2010: 51), señala que «el 90% de comercios y servicios se ubican en el área urbana del municipio», y añadió que los servicios más

importantes son: farmacias, clínicas médicas, bancos, cooperativas, sanatorios, hoteles, almacenes, transportes entre otros.

Sin embargo, a criterio de los ciudadanos quichelenses, aún existen muchas deficiencias que superar, especialmente en los servicios de salud y educación.

1. Situación en salud. Los pobladores al construir su Agenda Municipal Compartida (s/a: 8), previo a las elecciones generales del período 2008-2012, manifestaron la siguiente inquietud:

«Los principales retos a superar en el tema de salud tienen que ver con un mejor servicio en el hospital y un aumento en la cobertura a través de Centros de Salud, los cuales cuenten con personal suficiente y especializado. Así mismo, mejorar o contribuir a tener medicinas a precios accesibles. La mayor cantidad de partos son atendidos actualmente por comadronas y se realizan en condiciones no aptas. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social no cuenta con los recursos suficientes para brindar una atención adecuada».

Para el año 2008 el índice de salud era 0.762; al igual que en educación no hay datos tan detallados a nivel municipal, pero se deduce que por ser cabecera departamental, sus características urbanas, la concentración y representatividad de las diferentes instancias estatales, favorecen la condición de la población de Santa Cruz del Quiché. Las deficiencias existentes en el municipio en materia de salud son: insuficiente infraestructura y personal para atención de una población de más de 90,000 habitantes. Tales carencias inciden en una tasa alta de morbilidad, particularmente infantil.

2. Situación en educación: Es la educación uno de los pilares fundamentales del desarrollo. De acuerdo con Portillo (1993: 53), en la Legislación Educativa Guatemalteca, dentro del marco de la carta magna, en su artículo 74, se establece la obligatoriedad del Estado de facilitar la educación en los niveles de Pre-primaria, Primaria y Básica para aquellos estudiantes que se encuentren dentro del límite de edad que fija la ley.

En relación al analfabetismo el diagnóstico realizado hace once años por la Agencia Española (2001: 11) señaló un 44.9% de población analfabeta. El plan de desarrollo municipal refiere que para el 2,009, en un informe del Comité Nacional de Alfabetización, el índice de analfabetismo era del 22.1%. Lo que señala que en un período de diez años la tasa de analfabetismo se redujo en un 50%,

Por otra parte SEGEPLAN (2010) señala que la falta o mal estado de edificios escolares, mobiliarios, materiales para la enseñanza y útiles escolares son deficiencias que hay en el municipio y que se constituye en un factor que afecta la calidad de la educación, lo cual coincide con la Agenda Municipal Compartida (s/a: 9) bajo el siguiente argumento:

«Las escuelas están en mal estado, la falta de mobiliario (escritorios, pizarras, cuadernos y bibliotecas es evidente). Esto hace que la educación sea menos eficiente. Pero no todo es culpa del gobierno con respecto al recurso económico que se invierte en educación, o la escasez de plazas, sino que también es culpa de los maestros y centros educativos normales de educación a nivel medio. Se puede observar falta de preparación y de vocación de los maestros, es por ello que los alumnos salen tan mal preparados, pero es la única carrera que se ofrece dentro del sector público. También incide que un sólo maestro debe atender a tres grados a la vez».

Esta percepción también es compartida por Monterroso (2010: 23) refiriéndose a la situación con las siguientes palabras: «La infraestructura es uno de los factores de suma importancia en el municipio, que no permite a muchos estudiantes recibir educación en instalaciones adecuadas, [...] por lo que es necesario su reparación o la construcción de más aulas».

No hay datos particulares para el municipio en cuanto al índice de educación, no obstante el Informe de Desarrollo Humano del año 2008 señala que el índice de educación para el departamento de Quiché es uno de los más bajos a nivel nacional y corresponde al 0.527. Es probable que la condición de Santa Cruz del Quiché sea mejor, con relación a otros municipios del departamento, por ser la cabecera municipal.

En conclusión, se necesita de la participación consciente de la ciudadanía en general, y que mejor si son los docentes, que viven a diario la problemática existente, los que propicien un mejor panorama. De ahí que el ámbito educativo es uno de los mejores espacios para buscar soluciones conjuntas. En otras palabras, las escuelas deben ser el motor de cambio y los docentes que trabajan en ellas son los que deben propiciar los principios básicos de entendimiento político y de participación social.

V. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan algunos conceptos relacionados con el estudio del clima de trabajo, dentro del cual se considera, según la mayoría de autores, que los líderes son un factor determinante en la motivación, la toma de decisiones, y la resolución de conflictos, es por ello que dentro de este capítulo se le dedicará un espacio exclusivo al tema del liderazgo educativo.

A. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definiciones de Clima Organizacional. A manera de paráfrasis, Toro *et. al.* (2009: 68-70), dice que el clima organizacional es la manera como los integrantes de una organización perciben todo lo relacionado al trabajo, al ambiente en que se lleva a cabo y a las relaciones interpersonales que se generan a partir de las políticas, práctica y procedimientos, de ahí que el clima de trabajo es producto de las realidades en que viven las personas y su forma de pensar dentro de la colectividad.

Por otro lado, clima laboral, según Zeledón (2000), citado por Estrada (2007: 5) es:

«Un filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional como estructura, liderazgo, toma de decisiones y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre organización en cuanto a productividad y satisfacción. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización».

Por lo dicho, se puede decir que el clima de trabajo se refiere a la percepción que tienen los trabajadores hacia la organización sobre aspectos multifactoriales entre las cuales se pueden mencionar: el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación o inclusive la manera como se encuentran jerarquizadas las relaciones humanas que tienden a repercutir en la producción y en la satisfacción de sus integrantes.

Ahora bien, para efectos de esta investigación el clima organizacional se comprende como la realidad de las prácticas compartidas entre docentes, las cuales se construyen a partir de su participación, su motivación, el liderazgo de sus directores(as) y su satisfacción hacia la resolución de conflictos dentro de la colectividad.

2. Indicadores que favorecen el clima de trabajo. Los factores de motivación, participación en la toma de decisiones, liderazgo y resolución de conflictos, tienen una estrecha relación en la presente investigación, así lo demuestran los estudios de Valladares, (1990), López (1999), y Estrada (2007), y también lo corroboran Chiavenato (2000), Koontz y Weihrich (1994), cuando se refieren al clima organizacional, a las organizaciones eficaces o a la cultura organizacional que son aspectos vinculantes entre sí.

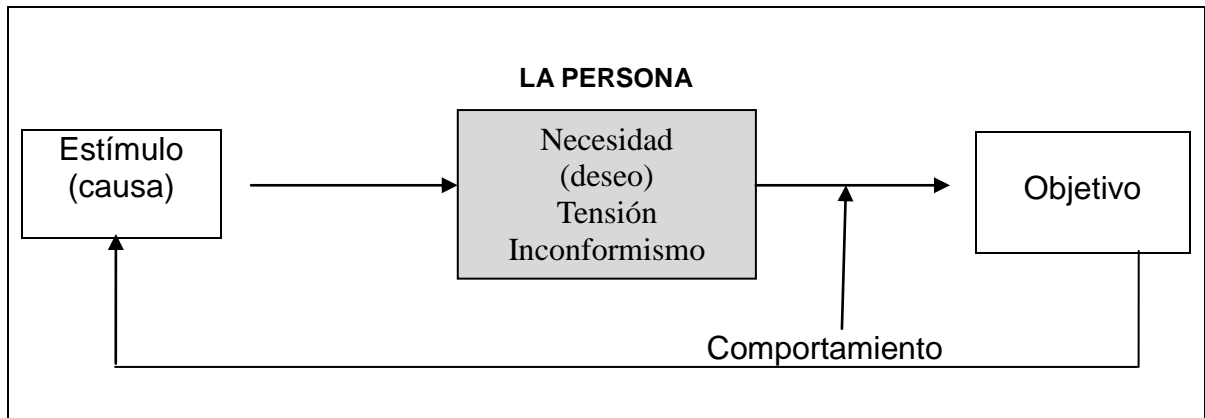
a. Motivación: Chiavenato, (2000: 68) se refiere a la motivación en “función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo”. Según el autor la persona busca poder, una buena posición y se opone al rechazo social y a las condiciones adversas a su autoestima. Por otra parte, la motivación busca metas personales y colectivas, cuya consecución representa un esfuerzo y gasto de energía para el ser humano.

Lo que quiere decir que la motivación se encuentra vinculada a las necesidades de cada individuo, por el hecho de que no todos persiguen las mismas metas y los mismos objetivos, por ello, en palabras de Harold J. Leavitt (1964) citado por Chiavenato (2000: 69), se producen distintos patrones de comportamiento y dan lugar a tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: Existe algo que origina el comportamiento. Tanto los aspectos innatos como la atmósfera inciden directamente en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos endógenos y exógenos.
- El comportamiento es motivado: En toda conducta humana existe un propósito. Chiavenato (2000: 69) afirma que «El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo».
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo accionar de las personas existe una energía, un ‘deseo’, una ‘necesidad’, algo que los conduce a las manifestaciones que ponen en evidencia o explican los motivos del comportamiento.

De este modo el comportamiento de cada individuo se puede representar de la siguiente manera:

Gráfica No. 1. **Modelo básico de motivación**



Fuente: Harold J. Leavitt, citado por Chiavenato (2000: 69). *Administración de Recursos Humanos*.

Hay que destacar, según la gráfica anterior, que el principio de la motivación es un estímulo que se inyecta a la persona como centro de sus propias necesidades, intereses, sus inconformismos y que a través de un objetivo busca satisfacerlas, por ello Estrada, (2007: 1) señala que el clima laboral y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano, que inciden directamente en el comportamiento y rendimiento laboral.

En otras palabras, cada individuo se encarga de realizar su trabajo de acuerdo a las condiciones internas y externas de su entorno. Sin embargo, también se encuentra condicionado por sus necesidades, metas y objetivos personales, de ahí que la motivación dependa, en gran parte, del clima organizacional, es decir, si las condiciones laborales favorecen el clima, entonces el recurso humano enfocará sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades individuales y por ende las necesidades colectivas.

b. Participación en la toma de decisiones: De acuerdo con Sánchez (2008: 13) es el grado en el cual los dirigentes han organizado a las personas para su involucramiento en las decisiones de vital importancia a través de sus ideas y opiniones.

Es decir, la participación de cada miembro del colectivo se realiza en función de condiciones óptimas de organización, del rol que le han asignado y del espacio que se ha abierto para expresar sus aportes en las decisiones de vital importancia que pueden afectar o beneficiar los objetivos organizacionales.

De esta manera Maureira (2004: 11), propone que una de las variables que se debe considerar, si se quiere alcanzar eficacia en las organizaciones, es la de la participación, por ello, a continuación se presenta un extracto de lo que Maureira llama “variables latentes exógenas”, pero dentro de este contexto se refieren a los indicadores de participación resumidos en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 01. Indicadores de participación.

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	INDICADORES
Participación	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los profesores se sienten motivados a participar en las decisiones del centro. ✓ Ambiente de colaboración y compromiso con el Centro. ✓ Privilegio por el trabajo docente colaborativo ✓ Se crean condiciones para liderar procesos educativos. ✓ Los docentes siempre participan en las decisiones estratégicas que adopta el Centro. ✓ Se generan espacios de diálogo profesional. ✓ Siempre es posible discrepar con el equipo directivo.

Fuente: Maureira, Oscar (2004:11). *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, hacia un Modelo Causal.*

Conforme a lo que se describe en la tabla, lo principal a destacar es que mediante la colaboración se obtiene una dimensión mucho mayor que consiste en la participación, que a su vez permite la integración del personal a través de espacios de diálogo, el compromiso con la docencia, y lo mejor es que propicia condiciones favorables para liderar equipos.

Incluso, los líderes que permiten la participación en la toma de decisiones obtienen grandes ventajas como por ejemplo: el compromiso a alcanzar las distintas propuestas laborales, el incremento del entusiasmo que, dicho sea de paso, mejora la motivación de los empleados.

Por esta razón, Chruden, Sherman (1977), citado por Valladares (1990: 61), afirma “En la medida que el supervisor aprende a confiar en su grupo y a reconocer que éste también puede tomar decisiones, queda, por lo general, dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos más importantes”.

En consecuencia, según el párrafo anterior, son los líderes como los directores(as), los que deben aprender a propiciar esa participación en la toma de decisiones, y en la medida que abran espacios de diálogo, el personal también aprenderá a involucrarse en situaciones de mayor trascendencia. Toda vez que se promueva la participación, se sentirán tomados en cuenta y con un lugar y espacio que sabrán aprovechar de acuerdo a su rol y su compromiso dentro de la organización.

c. Manejo o resolución de conflictos: A criterio de Chiavenato (2000: 525), uno de los aspectos importantes en el manejo de personal es la solución de conflictos en el trabajo, por tanto, se debe asumir, dice: «una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación».

En este contexto, el autor, se refiere cuando habla de actitud global, al rol imparcial que deben asumir los dirigentes de los grupos ante los conflictos, de tal forma, que las partes involucradas queden, sino del todo satisfechas, por lo menos con la seguridad de que la actuación de su líder ha sido la adecuada.

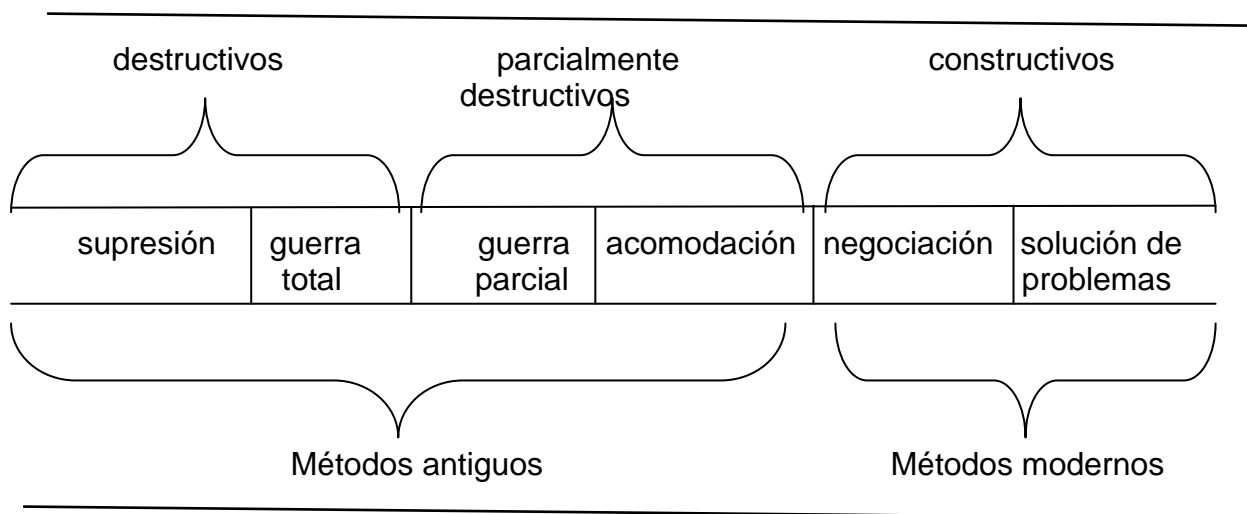
En cuanto a la actitud de largo plazo, es el tiempo que debe dedicarse al conflicto de acuerdo a su magnitud, ya que muchas veces surgen problemas complicados, que requieren dedicación de tiempo y atención especializada para encontrar las soluciones pertinentes. En este contexto, ningún líder, asumirá una actitud de indiferencia, mucho menos apresurarse a emitir su juicio, si aún no tiene las bases o las razones suficientes para tomar una decisión.

Por otro lado, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, Chiavenato (2000: 525) acota, «crean polémica entre la organización, los miembros de esta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional».

De este modo, los problemas mal administrados crean discrepancias o incluso llegan a tergiversarse dentro de los ambientes laborales que en vez de crear una solución llegan a complicar la situación.

De esa cuenta, Chiavenato ofrece la siguiente gráfica, que sirve para visualizar las respuestas posibles de un individuo o un grupo ante situaciones de conflicto.

Gráfica No. 2. **Situaciones de conflicto y métodos de solución**



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000: 527). *Admón. de Recursos Humanos*.

Tal como se muestra en la gráfica existen dos métodos para resolver los conflictos, depende de cual se use en una situación problemática puede destruir totalmente las relaciones interpersonales, quedar parcialmente resuelta o llegar a negociaciones que establezcan una solución que permitiría la construcción de relaciones saludables.

Aunado a lo anterior, Valladares (1990: 55), dice que es «imposible que en una organización no existan conflictos», sin embargo, aclara que el compromiso del director en estos casos es intermediar y permitir la participación de otros actores para que puedan apoyar con su experiencia en la búsqueda de una solución que sea convincente y ecuánime para que sea aceptada por los afectados.

Por otro lado, también Estrada (2007: 8), citando a los autores Bonache, J y Cabrera, A. (2002), se refiere a los directores como los líderes que identifican sistemáticamente situaciones laborales conflictivas dentro de los grupos, pero además dentro sus obligaciones está el resolverlos de una manera oportuna.

Debido a que, los conflictos son parte inherente del trabajo cotidiano en las escuelas, entonces, los directores y directoras tienen la gran responsabilidad de buscar elementos que coadyuven a la solución de las mismas, ya que ello redundaría en el aumento de la autoconfianza y armonía entre docentes y por ende en su disponibilidad para trabajar.

d. Liderazgo: Desde la perspectiva de este estudio, el liderazgo es uno de los indicadores que más influyen en el ambiente o atmósfera laboral de los contextos educativos, en otras palabras es un actor clave que tiene la capacidad de persuadir en el pensamiento, las actitudes y en las emociones de otros individuos para motivarlos en su esfuerzo para alcanzar las metas individuales y colectivas

En este contexto de acuerdo con Koontz y Weihrich (1994: 490), definen liderazgo como «influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo». Dicho de otro modo, el liderazgo es el procedimiento que usan los líderes para ejercer fuerza moral y entusiasmo a sus seguidores de tal forma que todos se empeñen en lograr los objetivos, sin coacción y de manera voluntaria.

A lo anterior hay que añadir lo que Estrada (2007: 6) dice sobre el liderazgo, en cuanto a que debe inducir acciones que tiendan a la interrelación de sus miembros para que favorezca el reconocimiento a sus esfuerzos, a la horizontalidad de las relaciones laborales y a la integración social, todo ello a través de permitir el diálogo y la participación en todos los niveles decisivos.

Lo que quiere decir es que el liderazgo es el proceso que usan algunos individuos mediante el cual al hacer uso de la persuasión o la influencia, logran que otros seres humanos realicen tareas productivas, induciendo en ellos la convicción que lo que se quiere es lograr buenos resultados en equipo.

Entre otras definiciones sobre liderazgo, se destaca el hecho de que muchas de ellas coinciden con la definición de Koontz y Wehrich (1994: 490), como por ejemplo el que propone Gorrochotegui (1997: 31), al decir que liderazgo consiste en incidir en los quehaceres de los individuos o de los grupos con el fin de que ejecuten metas después de explicarles las condiciones sobre una situación.

En otras palabras los autores aludidos se refieren no solo a la capacidad que tienen los líderes para incitar a sus seguidores para trabajar sino también de inyectarles energía y motivación para hacerlo con esmero y entusiasmo, lo cual se refleja a través de la experiencia, el conocimiento y el carácter técnico que adquieren al ser instruidos de esta manera.

Dicho carácter o fuerza laboral requiere de compromiso que solo puede lograrse según Blanchard (2007: 4) capacitando a las personas para que «lleven su cerebro al trabajo», proporcionándoles la posibilidad de utilizar su conocimiento, y experiencia, que coadyuvará a crear según Blanchard un «triple balance final sólido», que se caracteriza por:

- ser tomado en cuenta dentro de la organización
- ser un empleado ejemplar dentro de la misma y
- ser un agente de inversión

Un líder que logra lo que Blanchard propone, sin duda alguna tendrá muchos alcances y pocas limitaciones y seguramente logrará altas expectativas entre los trabajadores que tendrá a su cargo y lo mejor será la posibilidad de construir integración e interacción social dentro del clima de trabajo.

Ahora bien, al hablar de clima de trabajo en las escuelas, es ineludible hablar del liderazgo de los directores, los administradores, o gerentes educativos, por esta razón a continuación se explicará en que consiste el liderazgo escolar o educativo.

B. LIDERAZGO EDUCATIVO

Hablar de liderazgo escolar es hablar de las características especiales de las directoras y los directores que los distinguen de los demás miembros de su grupo. De esa cuenta, el liderazgo educativo incide directamente en las actitudes de los docentes, los demás trabajadores y hasta de los alumnos; de allí que surgen diversos conceptos y definiciones en torno a la labor de los líderes escolares.

1. Definiciones de liderazgo educativo. Parafraseando a Salazar (2006: 1), actualmente la necesidad del liderazgo educativo es imperativo puesto que, su praxis, es un factor de vital importancia en el logro de la mejora del quehacer del hecho educativo. Ello, a partir de que su incidencia recae sobre el desarrollo de las instituciones escolares, como dice Salazar (2001: 1), en el párrafo siguiente:

«Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos»

La anterior definición, establece que lo que acontece a lo interno de las escuelas es precisamente la interacción humana, a través del intercambio de ideas, actitudes y sobre todo la responsabilidad que tienen en común de alcanzar metas y objetivos organizacionales.

Otro concepto dado por Maureira (2004: 4), desde otro enfoque, define el liderazgo escolar como «aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y (...) tolerancia psicológica». Esto es el prestigio que gozan los directores y directoras por la gran fortaleza que irradian en el trato con sus docentes y de la idoneidad que muestran con su sabiduría.

No obstante muchos profesores, dice Maureira, confunden el liderazgo con los términos de autoritarismos y abuso de poder, por ello es necesario diferenciar estos aspectos a partir del criterio de Koontz y Weihrich (1994: 504) sobre la situación del liderazgo, al señalar que es imprescindible describir tres dimensiones críticas dadas por Fiedler (1967), las cuales permiten identificar el estilo de liderazgo que aporta mejores resultados.

- **Poder del puesto:** comparado con el poder que se obtiene con la personalidad o los conocimientos, es el poder que otorga la autoridad organizacional, es decir, entre más alto en jerarquía sea un puesto de trabajo, tendrá más poder de mando y obtendrá más seguidores que un puesto de menor rango.
- **Estructura de la tarea:** En esta dimensión, se puede establecer que si las tareas están bien definidas y bien organizadas, será fácil entablar una relación con los empleados explicándoles cuáles y cómo deben ser sus funciones y, además, será fácil controlar el desempeño de los mismos como grupo.
- **Relaciones líder-seguidor:** Según Koontz y Weihrich (1994: 504), para Fiedler esta dimensión es la más importante desde la perspectiva de los líderes, ya que, los dos anteriores pueden estar bajo el control de la empresa, en contraste, las relaciones entre líder y seguidor se da, solo, si los miembros del grupo aceptan, confían, aprueban a un dirigente y están dispuestos a seguirlo.

2. Características de los líderes educativos. El líder dentro de los centros educativos del nivel primario debe poseer rasgos especiales en su personalidad, que le permitan ser una persona creativa, visionaria, ética y capaz de irradiar energía motivadora para lograr que las personas que están a su cargo realicen las tareas necesarias para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

De ahí que, los principales investigadores sobre el tema del liderazgo como Gorrochotegui (1997: 87), al estudiar las aportaciones de Altmann (1993), menciona algunos rasgos en la actitud, personalidad y estrategias que han llamado “Principios de éxito eternamente válidos”, y que han probado, según los referidos autores, ser eficaces a lo largo de muchos siglos.

Gorrochotegui (1997: 88), al analizar las características descritas por Altmann en lo referente a los rasgos, actitudes y, por ende, la conducta ejercida por los líderes, llega a la conclusión que en ellas se puede encontrar tres constantes que en la actualidad se siguen aplicando.

- “Los límites de la personalidad son los límites de la capacidad para dirigir y motivar”. Ello implica que la personalidad idónea, en este contexto, es aquella que facilita las tareas en cuanto al dirigir y motivar a los seguidores pues esto va más allá de, es decir que es mejor poseer una alta personalidad para dirigir y motivar, que el simple hecho de dominar a los congéneres mediante los conocimientos que posea en cuanto al liderazgo.
- “Todos los grandes líderes han partido del supuesto de que cualquier individuo convenientemente dirigido tiene la voluntad de dar lo mejor de sí mismo y de superarse”. La forma de dirigir, así como las expectativas positivas que el líder posea, en relación a sus seguidores, son de vital importancia para obtener los mejores resultados. En contraste, una dirección incoherente y expectativas negativas, sobre los mismos, conllevan al fracaso.
- “En los colaboradores no se da espontáneamente el rendimiento máximo, sino que tiene que ser provocado por una personalidad en el liderazgo cuya paciencia sea tan grande como su inflexibilidad”. Este aspecto requiere que el líder posea la capacidad de desarrollar o despertar el interés por sus seguidores. Esto con la finalidad de inducir el trabajo y hacerlo con esmero y compromiso.

Dentro del vasto campo del liderazgo algunos consideran que los líderes «nacen, no se hacen», sin embargo, a criterio de Bennis (1990) referido por Goberna (2001:85), «las cualidades y competencias del liderazgo se pueden aprender, si existe el deseo básico de aprender», aunque no sin esfuerzo. Dicho de otra manera, cuando existe el deseo de servir, la disposición para trabajar con otras personas y el entusiasmo o motivación para brindar un apoyo o aporte a la sociedad, sin importar los sacrificios, se podrá adquirir la habilidad para liderar.

En este contexto descrito, Goberna (2001: 82), propone una clara diferenciación entre las características de la Dirección y Liderazgo, las que a continuación se encuentran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 02: **Diferencias entre dirección y liderazgo**

Dirección	Liderazgo
- Afronta la complejidad.	- Hace frente al cambio.
- Aporta orden y coherencia.	- Crea redes.
- Fija objetivos, presupuesta, asigna recursos.	- Establece orientación.
- Crea estructura, organiza, toma decisiones.	- Marca estrategias.
- Controla, delega.	- Pone de acuerdo a la gente.
- Informa comunica.	- Crea espíritu de equipo.
- Se centra en los programas.	- Se centra en las personas.
- Se preocupa por el presente.	- Se preocupa por el futuro.
- Confía en el control.	- Confía en la confianza.
- Evita riesgos.	- Busca riesgos.
- Mantiene.	- Desarrolla.
- Cubre puestos.	- Mantiene en movimiento a la gente.

Fuente: Goberna, Rafael (2001: 82). *Aprender a liderar equipos*.

Al analizar el anterior cuadro, se puede concluir que los dirigentes, al estar al frente de la dirección, utilizan el puesto para mantener orden, jerarquía, y la funcionalidad de los programas y los puestos asignados por la organización, mientras que los líderes al encabezar los equipos de trabajo, utilizan su creatividad y visión futurista para construir alianzas con las personas a través de estrategias, redes de trabajo y la confianza que inyectan para propiciar cambios que beneficien a la organización.

C. PERSPECTIVAS Y MODELOS DE LIDERAZGO

Se han diseñado y sustentado varias teorías, a lo largo de la historia, para estudiar y analizar las distintas perspectivas que varios personajes han utilizado para llegar al poder, dirigir y sacar adelante los proyectos que han servido para satisfacer los intereses y las necesidades colectivas de la humanidad.

Por ejemplo: Sánchez (2008: 4), coincide con los estudios realizados por House y Aditya (1997) al señalar, que han existido 4 modelos teóricos o perspectivas para caracterizar los estilos de liderazgo; los cuales también coinciden con la teorías de Koontz, y Wehrich, (1994: 494), quienes proponen los siguiente enfoques de liderazgo: 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad 2) los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) la rejilla o grid administrativo y 4) el liderazgo que incluye diversos estilos, que oscilan desde el uso máximo hasta el mínimo del poder y la influencia.

Sin embargo, Sánchez (2008: 5), los resume en cuatro categorías, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 03: **Perspectivas Teóricas de los estilos de dirección y liderazgo**

PERSPECTIVAS	ORIENTACION	AUTORES/TEORÍAS
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mouton
Contingente	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacional • Bédard

Fuente: Sánchez, Iván (2008: 5). *Los Estilos de Dirección y Liderazgo*.

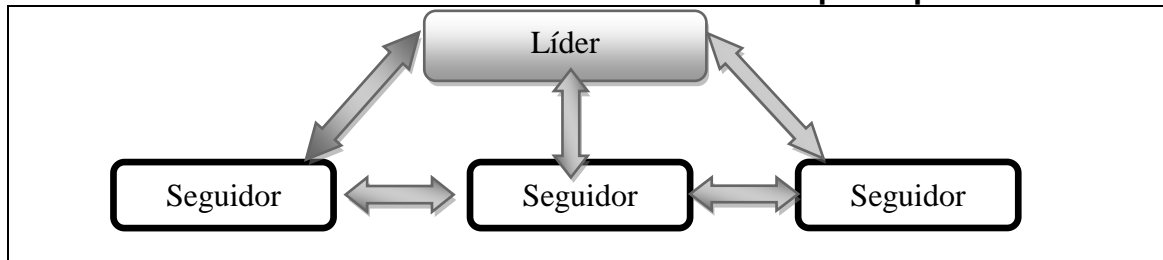
En los inicios en las teorías de liderazgo de Henry Fayol se pensaba que los líderes solo podían ser aquellas personas poseedoras de características especiales en su fisonomía física; posteriormente aparecieron los estudios que tratarían de definir los estilos de liderazgo basándose en la esencia de la labor, como dirigir con el ejemplo según McGregor, Likert y Lewin como sus máximos representantes.

Luego Fiedler, Hersey y Blanchar proponían que el liderazgo debía estudiarse a través de los distintos modelos que emergen en distintas situaciones con tal de buscar la eficiencia de los líderes o de sus seguidores. Por último a la luz de las nuevas teorías planteadas por Bedard, llamadas integral o emergente, se busca explicar las relaciones fructíferas entre líderes y seguidores según el grado de influencia.

Las perspectivas anteriores, definen la forma en que se usa el liderazgo para alcanzar resultados eficientes, pero hay quienes defienden o se oponen a ellas, entre las más importantes podemos enumerar los modelos siguientes:

1. Liderazgo participativo: Autores como Koontz y Wehrich (1994: 494) proponen dentro de su clasificación de liderazgo el estilo participativo o democrático y lo definen como el líder que “consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos”. Lo expresado con anterioridad, se puede corroborar en la siguiente figura.

Gráfica No. 03: **Modelo de un líder participativo**



Fuente: Koontz y Wehrich (1994: 496). *Administración una Perspectiva Global*.

En ese modelo, se puede parafrasear lo que Álvaro y colaboradores (1990) citados por Maureira (2004: 5), dicen sobre las escuelas: la participación colectiva, el trabajo en equipo, un liderazgo creativo y un clima facilitador del desempeño individual y el involucramiento de todos en las tareas comunes, serán las que alcancen un alto rendimiento y eficacia escolar.

Para Méndez (2009), «un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares, superiores y otros circunscriptores de la empresa u organización», es decir otorgándoles un grado de participación a todos los actores de la organizaciones para decidir conjuntamente sobre aspectos de su común interés.

Esto permite según Méndez (2009), llevar a cabo mejoras y progresos, ya que la teoría sostiene que «la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar».

Ello conlleva el adoptar una actitud colaborativa y de compromiso, ya que, las decisiones en conjunto requieren mayor responsabilidad que cuando se toman las decisiones a nivel individual.

a. Características del liderazgo participativo: Varios autores se han dado a la tarea de investigar las características que los líderes poseen en su personalidad. Para Koontz y Weihrich (1994: 493), los estudios más recientes parecen indicar que las características principales del liderazgo son: impulso, motivación, honradez e integridad, confianza en sí mismo, capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio, mientras que la creatividad, la flexibilidad y el carisma son rasgos que no repercuten en la eficacia de liderazgo, según los mencionados autores.

En cambio para Méndez (2009), es posible identificar una variedad de situaciones que caracterizan el liderazgo participativo, como se observa en la siguiente figura:

Cuadro No.04: **Formas de liderazgo participativo**

← No participativo		Altamente participativo →		
Decisiones autocráticas del líder	Líder propone la decisión, escucha la retroalimentación y entonces decide.	El equipo propone la decisión y el líder toma la decisión final.	Juntos deciden (equipo y líder) como iguales.	Total delegación de decisiones al equipo

Fuente: Elaborada por Méndez (2009) con datos de David Straker. Disponible en: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html>

En este contexto, para Méndez, existe una gama de posibilidades de participación que van desde un estilo no participativo caracterizado por las decisiones autocráticas o impuestas hasta un estilo altamente participativo que se define como la total delegación de las decisiones en el equipo de trabajo. A criterio de Méndez (2009) refiriéndose a la figura anterior:

«Hay mucha variedad en este espectro, incluyendo escenarios donde el líder vende la idea al equipo. Otra variante es que el líder describe el “qué” de los objetivos y metas y luego, le permite al equipo o a los individuos decidir el “cómo” del proceso de desarrollo para el alcance de los cometidos, denominado “gerencia por objetivos”».

El grado de participación como dice Méndez (2009) puede variar de acuerdo al tipo de decisiones que han de tomarse. «Las decisiones de cómo implementar metas pueden llegar a ser altamente participativa, mientras que, las decisiones de evaluación del desempeño (...) son probablemente tomadas por el líder». Con base a esta definición y las propuestas de Koontz y Weihrich (1994) se puede decir que las características del liderazgo participativo son:

- Líder participativo es aquel que proporciona información a todos para que opinen, dialoguen, pregunten y tomen decisiones.
- Propicia la motivación individual y grupal para que los docentes se sientan parte de la escuela y se identifiquen con las metas y objetivos.
- Fomenta la comunicación entre docentes, padres de familia, estudiantes y él mismo es ejemplo de ello.
- Estimula la solidaridad y cooperación entre los integrantes de la escuela para avanzar con los quehaceres educativos.
- En ocasiones debe ceder espacios y aceptar lo que el grupo decida para el beneficio de todos.
- Ser orientador y facilitador entre el grupo en los acuerdos y las decisiones más difíciles de tomar.
- Logra que la gente se capacite para poder asumir sus responsabilidades acorde a las metas y objetivos
- Habla solo lo necesario, y sobre todo, hace participar a los demás.
- Escucha las opiniones de sus colegas y acepta críticas constructivas.
- Resuelve los conflictos en forma imparcial y aplica las sanciones después de tener bases sólidas para ello.

2. Liderazgo instructivo: Surge a finales de los años 70 y principios de los años 80 como producto de las investigaciones sobre escuelas eficaces. En él se focaliza la atención en los directores como los agentes principales para propiciar cambios que mejoren la calidad de la enseñanza que proporcionan los profesores en las aulas.

En este contexto, cabe destacar que el liderazgo instruccional es aquel que implica, proporcionar a los docentes soporte, a partir de la implementación de un sistema de supervisión efectivo.

De ahí que, el director debe poseer formación en cuanto a la metodología de la enseñanza. Lo anteriormente aludido, dentro de un marco de enseñanza eficaz. Razón por la que se deben implementar procesos de evaluación a efecto de tener insumos para apoyar a los docentes para mejorar su quehacer cotidiano.

Dicho de otra manera, el liderazgo instruccional, es la manera como los directores, asesoran y ayudan a los profesores a seleccionar sus contenidos de curso, sus metodologías de trabajo, sus técnicas y estrategias de enseñanza y los orienta a como evaluar su enseñanza. En ese sentido Murphy (1990) citado por Salazar (2006: 4), ofrece cuatro pilares sobre los cuales se puede definir el liderazgo instructivo:

- Establecer la misión y, por ende, metas escolares enmarcados dentro del resultado efectivo del aprendizaje de los alumnos.
- Gestionar efectivamente el quehacer educativo: partir de lo propuesto en el currículo, propiciar escenarios idóneos para alcanzar una educación de calidad y crear sistemas de evaluación en los distintos ámbitos que conlleva las faenas del hecho educativo, entre otros.
- Crear espacios donde impere un clima de aprendizaje efectivo. Ello conlleva la definición de estándares en lo referente al rendimiento académico y aspectos conductuales de los alumnos. Por otra parte, se requiere la institucionalización de programas de desarrollo profesional con la finalidad de apoyar la enseñanza.
- Finalmente, propiciar una cultura escolar donde impere la seguridad y el orden. Ello, conlleva la creación de ambientes que permitan la colaboración y cohesión del alumnado, así mismo, el involucramiento de los padres de familia es de vital importancia.

En años más recientes, otros autores consideran que el liderazgo instruccional debería centrar su atención no tanto en lo que enseñan y en la manera como enseñan los profesores, sino en qué medida aprenden los alumnos lo que está planificado en cada curso.

Por otra parte, para Du Four (2002) citado por Salazar (2006: 4) dice «un liderazgo que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar posibilitará el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la escuela». Esto evidencia con elocuencia que la base de una calidad educativa se encuentra en ¿Cuánto? ¿Qué? y ¿Para qué? aprenden los alumnos y no en cómo enseñan sus mentores.

Sin embargo, de acuerdo con Escudero (1997) de nueva cuenta aludido por Salazar (2006: 5), «el liderazgo instructivo no es posible sin la participación del profesorado y que debe ser un liderazgo compartido de la comunidad», de este modo, dentro de las aulas la actuación de los docentes es esencial para el aprendizaje, no obstante, concluye Escudero, otorgar el liderazgo instructivo solo al director(a) no es sino disminuir con perspicacia las propuestas y la profesionalidad de los docentes.

3. Liderazgo transformacional. Estudios realizados por Salazar (2006: 1) dan cuenta que este tipo de liderazgo toma auge en educación en los años 90 a partir de los estudios realizados por Leithwood y sus colaboradores, definiéndolo en primera instancia como «un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático».

En este tipo de liderazgo el líder no se enfoca tanto en buscar como influir en las personas y en la gestión sino en ejercer su liderazgo a partir de la búsqueda de significados que se puedan compartir con los miembros de la organización.

Ahora bien, Según Bryman (1996), citado por Salazar (2006: 5):

«El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización [...] se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales».

El liderazgo transformacional es parte de los nuevos enfoques relacionados con el ejercicio del liderazgo. Es una propuesta cuya finalidad es permitir la participación y la flexibilidad dentro de las organizaciones. Su quehacer se focaliza en dar significado a las tareas, por lo tanto, la visión, la cultura y el compromiso son factores esenciales en cuanto a su teoría.

Por su parte Bass (1985), referido por Salazar (2006: 5-6) propone que el liderazgo transformacional incluye cuatro componentes esenciales que lo hacen diferente de otros modelos de liderazgo:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Todo ello, dice Salazar (2006: 7), «requiere de un liderazgo como el transformacional, donde se comparta una visión, una cultura de trabajo colaborativo, donde haya distribución de las funciones del liderazgo y la profesionalización de los profesores».

De ahí que, Leithwood (1994), aludido por Salazar (2006:6-7), propuso una síntesis de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, similar a las de Bass (1985) dividiéndolas en cuatro ámbitos:

- propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

4. Liderazgo situacional. En este modelo de liderazgo según Koontz y Weihrich (1998: 504) «las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de su personalidad, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo».

Por su parte Gorrochotegui (1997: 31) citando a Chemers y Ayman (1993) señala que «la realización de un liderazgo efectivo depende de la interacción de cualidades del líder con las demandas de la situación...» mientras que Fiedler (1993) citado también por Gorrochotegui, afirma que «...las acciones de los grupos o de las organizaciones dependen no solamente del líder, sino de la situación».

En este contexto Gorrochotegui (1997: 31-32) define el liderazgo situacional como: «el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen metas en una situación dada». Desde este modelo se puede notar, que los líderes logran su cometido a partir de la disposición que tengan los miembros del grupo hacia las distintas situaciones que se presentan. De esta cuenta, el líder necesita emplear distintos estilos de liderazgo para dirigir, convencer y controlar cada situación laboral.

Ahora bien, dichas situaciones que pueden presentarse en las organizaciones, se clasifican, según Gorrochotegui (1997:32), en tres aspectos: «el comportamiento o la conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica».

En contraste con la propuesta de Gorrochotegui (1997), los autores Koontz y Weihrich (1998: 504) con base a los estudios de Fiedler (1967), distinguen y definen también tres aspectos que pueden darse en el liderazgo situacional: poder del puesto, estructura de la tarea, relaciones líder-seguidor.

En conclusión, el uso de este modelo de liderazgo, dependerá de las necesidades que se tengan, lo importante es distinguir que la diferencia con otros modelos, es: que el líder examina, evalúa, y aprovecha su posición en cada situación para que los miembros del grupo se conduzcan a realizar las tareas, se motiven para mejorar sus relaciones interpersonales y sobre todo, que estén dispuestos a mejorar las tareas asignadas.

5. Liderazgo autoritario. Para comprender los diversos estilos que se desprenden de este modelo de liderazgo, en primer lugar se definirá que se entiende por el término “autoridad” y su diferencia con el término “poder”. En el ámbito del liderazgo Goberna (2001: 78), señala con claridad la diferencia entre poder y autoridad y los define con estas palabras:

El poder es la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras. Es la potestad para imponer coercitivamente. Lo da la organización y se cuida mucho de hacer que todo el mundo lo sepa.

Por el contrario para Goberna (2001: 79) la autoridad es entendida como «la libre aceptación de las órdenes de quien dirige. La autoridad no te la da la empresa, sino que te la otorgan las personas a quienes diriges». Dicho de otra forma, la autoridad es la confianza que han depositado las personas a quien dirige, quien mediante su trabajo ejemplar es capaz de ganarse el respeto de las personas y su apego a las órdenes que dicta para realizar una tarea. «La autoridad no se compra, se la regalan al jefe cuando se la gana y se la quitan cuando incumple determinadas condiciones».

A partir del ámbito de la autoridad, Koontz y compañía (1994: 494) proponen una clasificación de tres estilos de liderazgo autoritarios nombrándolos como:

- el líder autocrático,
- el líder democrático o participativo y
- el líder liberal o de riendas sueltas

Cada uno de ellos con sus propias características según su ámbito de aplicación.

a. Líder autocrático: Se basa en la obediencia a las órdenes que se espera de las personas. «Es un estilo dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos».

b. Líder democrático o participativo: Para los autores es aquel que «consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos». Koontz y Weihrich, se refieren a este estilo de líder como la persona que no toma acción alguna sin el consenso de los miembros, como ya fue expuesto con más detalle en líneas anteriores.

c. líder liberal o de “riendas sueltas”: Este es el más flexible dentro del modelo autoritario de liderazgo, este estilo de liderazgo «otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa», es decir, que a los miembros del grupo se les deja mucha libertad para decidir, actuar y realizar su trabajo a su manera. El líder en este caso solo tiene la función de proporcionar información y ser un contacto con lo que sucede afuera de la organización.

D. PERFIL DE LOS DIRECTORES/AS EDUCATIVOS SEGÚN ALGUNOS MODELOS

Se refiere a los rasgos que poseen las personas que permiten evaluar su personalidad a través de su estado mental, físico y espiritual.

Para Gómez (2006), un perfil es un conjunto de caracteres que manifiestan la fisonomía mental y/o profesional de un individuo y que permite evaluarlo de un solo golpe de vista sus actitudes, conocimientos y experiencias que posee.

En ese sentido, a manera de paráfrasis, Gorrochotegui (1997: 155), refiriéndose a un directivo-líder menciona que con sus rasgos profesionales y sus valores rectores logra propiciar que sus seguidores trabajen con sentido dentro de la organización. Ello, incrementa la consecución de fines organizacionales. De manera que, es a través del ejemplo que se producen mejores resultados.

Ahora bien, parafraseando a Egido (2006) se puede definir que el perfil del director escolar responde a coyunturas de índole político que responden a necesidades inherentes a cada país. De esta cuenta, el rol del director es el resultado de un sistema educativo específico en donde el locus de poder, control y modelo de administración son la base para comprender el modelo de dirección ejercido en determinado contexto. Por otro lado, Egido (2006) amplía la definición diciendo:

«...puede considerarse que el perfil del director escolar y las funciones asignadas al cargo son en cada país concreto una cuestión de naturaleza política. El papel del director se inscribe en un sistema educativo determinado, en el que cuestiones como el locus de poder y control, el modelo de administración o el margen de autonomía de las instituciones son fundamentales para comprender el modelo de dirección escolar vigente».

De ahí que, para Egido (2006) citando a England (1989), a González (1994) y a Lorenzo, (1994), “la división clásica de las perspectivas de análisis de las organizaciones escolares distingue tres grandes grupos de teorías: la científica, la interpretativa y la crítica” desde las cuales se puede estudiar el perfil de los directores escolares.

1. El director en el modelo científico-técnica. Dentro de este modelo, el perfil del director viene siendo de esta manera: El control es un factor de vital importancia en toda organización mientras que, la toma de decisiones responde a un aspecto de naturaleza

técnica. Por otra parte, la autoridad tiene su génesis en la competencia asignada a la función. El rol del director se enmarca en tareas como: la organización, ejecución de tareas, distribución de recursos y, esencialmente de la organización del proceso enseñanza y aprendizaje. A criterio de Egido (2006), siguiendo este modelo se puede decir que el perfil del director básicamente es:

- De tipo unipersonal
- Solo él toma las decisiones
- En él giran todas las relaciones escolares
- Solo él resuelve los conflictos
- El director no se concibe como un educador sino como un gerente.

2. El director escolar en el Modelo interpretativo. Bajo este enfoque, se puede decir que el director asume su rol en el mundo de los significados, interpretaciones o símbolos existentes. En palabras de England (1989) citado por Egido (2006) las organizaciones son «creaciones sociales, productos de la interacción de unas personas que buscan la consecución de sus fines. [...] Para comprender las organizaciones será preciso conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones».

En este aspecto, el autor, se refiere a ello diciendo que «La dirección escolar deja de considerarse como un proceso técnico para pasar a concebirse como el acto de construir una realidad organizativa».

Ahora bien, Gonzales (1989), al ser citado por Egido (2006), señala que las actividades de un director en este modelo «tratarían de coordinar y unir la acción de los miembros no a través de un control burocrático, sino normativo, desde el cual los miembros de la organización derivan un sentido de identidad y propósito». En consecuencia el perfil del director en el modelo interpretativo debe circunscribirse en los siguientes aspectos:

- El director debe conocer la cultura del centro educativo.
- Debe conocer el significado que tiene para los protagonistas ciertos rituales, gestos y símbolos.

- El director debe tener la capacidad para dotar de significado a las situaciones y dar interpretaciones aceptables a las mismas.
- Deber tener una autoridad profesional y moral.
- El director debe tener credibilidad personal.
- Al director no sólo le concierne el mantenimiento del sistema, sino el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela.

En conclusión, siendo el director un líder dentro de la escuela su rol implica la transformación de la cultura organizacional. Ahora bien, para mejorar la consecución de objetivos institucionales se requiere tomar en cuenta aspectos como el respeto, la motivación y el estímulo intelectual que debe prolongarse hacia el claustro de docentes.

3. El director escolar en el modelo crítico. A diferencia de los dos enfoques anteriores, bajo este modelo, la función de un director no puede estar aislada, según Egido (2006), «de los mecanismos de dominación política y social que existe en todas las estructuras sociales».

En ese sentido, para Egido (2006) al referirse a la diferencia con los dos modelos anteriores afirma que: «La educación no puede entenderse si no es situándola en su contexto sociohistórico. Se intenta ir más allá de la explicación positivista o la comprensión interpretativista para llegar a la transformación, a la emancipación». Bajo este panorama cobran mayor interés los conceptos de poder y dominación que existe en las escuelas, de ahí que Egido, se refiere a ellos con estas palabras:

«En las escuelas, las personas y grupos actúan para defender sus intereses, lo que hace que entren en conflicto con otras personas o grupos con intereses contrapuestos. Cada uno utiliza sus armas, sus recursos de poder e influencia para mantener o alcanzar el dominio de la organización. Por tanto, la toma de decisiones no es un proceso racional abstracto, sino político».

Ahora bien, parafraseando al autor, en los centros escolares, tanto las personas como los distintos grupos que interactúan dentro de los mismos, defienden sus propios intereses. Ello, redundando en el surgimiento de conflictos. Este fenómeno hace uso del poder e influencia para obtener o conservar la hegemonía dentro de la institución. De esta cuenta, se concluye que la toma de decisiones es un proceso de carácter político.

Por esta causa, para Egido (2006) en este enfoque es clave el concepto de poder, definiéndolo como “dominación, y sus mecanismos de legitimación”, además, plantea que: “en la organización escolar el poder se encuentra desigualmente repartido, reflejando en cierta medida las diferencias que existen en la sociedad”.

De ahí que, dentro de las escuelas como organizaciones educativas, existe según Egido (2006) «una fuerte carga ideológica y valorativa, en la que existen puntos de discrepancia», que va más allá de las creencias o las ideas sobre la educación, provocando debates en torno a la naturaleza humana o la naturaleza del conocimiento. En este contexto, el perfil de un director, para Egido se basa en:

- Ser un director democrático
- Propiciar la participación en la toma de decisiones de los docentes
- Nutrirse de un espíritu crítico hacia él mismo para no convertirse en objeto de manipulación.
- Un director de una práctica crítica en la búsqueda de la desmitificación de sus propios papeles y funciones en el sistema educativo.
- Ocupar su lugar como individuo dentro de la estructura social y comprender que su biografía personal y profesional está conformada por la historia de la sociedad y su sistema de educación.
- Interpretar el sentido que tienen para los miembros de la comunidad las situaciones, los acontecimientos y las tendencias sociales,
- Desarrollar una teoría del aprendizaje y la enseñanza emancipadora y dejando al descubierto las funciones de dominación en el sistema educativo.

E. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS DIRECTORES/AS

Como una forma de contrastar y encontrar puntos en común con el liderazgo participativo de los directores, se analizará el marco legal educativo vigente en Guatemala, es decir la Ley de Educación Nacional Decreto No. 12 – 91, en sus artículos 37 y 42, que contiene las obligaciones y los derechos de los directores respectivamente.

A continuación se detallan textualmente o literalmente tal como aparece en el Decreto No.12 – 91, las obligaciones y los derechos de los directores.

Artículo 37. Obligaciones de los Directores:

- a) Tener conocimientos y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógico y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilidad por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

De este modo, podemos encontrar que el inciso e) es parte de las características de un líder participativo por el hecho de que proporciona información a su personal propiciando de esta manera un diálogo entre las partes sobre las decisiones que deben tomarse como equipo.

De la misma manera en el inciso g), el director al programar reuniones periódicas con el personal a su cargo, con estudiantes y padres de familia, fomenta la comunicación entre docentes, padres de familia, estudiantes y él mismo es ejemplo de ello.

En el inciso j) el director estimula la solidaridad y cooperación entre los integrantes de la escuela para que se sientan motivados, se identifiquen con las metas y los objetivos de la organización. Finalmente en el inciso j) al promover la actualización y capacitación de la gente, logra que asuman sus responsabilidades acorde a las metas y objetivos.

Artículo 42. Derechos de los Directores y Sub-directores

- a) Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el personal docente.
- b) Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo.

Según los dos incisos anteriores y a partir de un liderazgo participativo el director tiene el derecho de asumir su rol y autoridad apegada a los intereses de la comunidad a la que sirve, asumiendo dicho compromiso junto con los docentes.

De ahí que es necesario que en ocasiones deba ceder espacios y aceptar lo que el grupo decida para el beneficio de todos, pero al mismo tiempo al estimular la solidaridad y cooperación entre los integrantes de la escuela se es capaz de avanzar con los quehaceres educativos.

El director al dirigir, habla solo lo necesario, y sobre todo, hace participar a los demás, escucha las opiniones de sus colegas y acepta críticas constructivas, sin perder de vista que está haciendo uso de su derecho de autoridad según el cargo que ostenta.

VI. MARCO METODOLÓGICO

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo cuantitativo/descriptivo, la cual consiste en la recolección, clasificación, levantado, tabulación, análisis, y descripción detallada de los datos.

Inicialmente, se realizó una revisión documental sobre la problemática planteada en contextos educativos; lo cual sirvió para contrastar y sustentar los resultados que en este informe se presentan.

Luego, se recopiló información de fuentes primarias para la comprensión y explicación del actual clima de trabajo en cinco Escuelas Oficiales Primarias Urbanas de Santa Cruz del Quiché. Esta parte de la investigación se realizó a partir de dos herramientas. La primera corresponde al cuestionario respondido por docentes, éste consta de 20 ítems. La segunda concierne a una guía de preguntas para la realización de entrevistas a directores/as.

Uno de los beneficios de la entrevista es que facilita información de orden cualitativo, por lo que el aporte de los/as directores permite complementar las respuestas dadas por los/as docentes encuestados.

Posterior a la obtención de datos, de fuentes primarias, se procedió a la tabulación, procesamiento e interpretación de los resultados, con el propósito de comprender los detalles del estudio.

Finalmente, con base en los resultados de campo se proponen soluciones ante los aspectos encontrados que debilitan el clima de trabajo en los centros educativos de estudio. Se pretende compartir con los/as directores/as los resultados de este estudio, en coordinación con las autoridades de la Dirección Departamental de Educación.

B. POBLACIÓN Y MUESTRA

El total de docentes que laboran en las 5 escuelas es de 125, por lo que se procedió a obtener una muestra de tipo aleatorio. Para ello, se trabajó con 27 docentes que corresponde al 21.60% del total de profesores (anexo 3). En este punto, el director y una maestra de cada escuela escogieron al azar a los docentes que integraron la muestra. En cuanto a los directores los cuestionamientos que fueron aplicados corresponden a un 55.5% de directores(as).

C. PROCESO DE CAMPO

Se realizó de acuerdo con la siguiente secuencia de actividades: en primer lugar, se contactó al Coordinador Técnico Administrativo (CTA) del mencionado lugar, así como a las directoras y los directores de escuelas, con el objeto de solicitar la autorización respectiva, luego fue aplicado el instrumento a los docentes, así como el que correspondió a los directores(as).

D. PROCESO ESTADÍSTICO

El trabajo de obtención de la información se llevó a cabo de acuerdo con la siguiente secuencia de actividades: primero se planteó el proyecto de investigación al Coordinador Técnico Administrativo (CTA) responsable de centros educativos del área urbana, de igual forma se presentó y acordó el trabajo a realizar con directores/as de cinco escuelas de primaria que fueron objeto de estudio

Seguidamente, se procedió a realizar un diagnóstico de la encuesta a resolver por los/as docentes, esta acción fue complementada con la revisión y sugerencias de expertos del proyecto USAID/Reaula (United States Agency International Development/Reforma Educativa en el Aula, para obtener la versión final del instrumento a aplicar. Los instrumentos utilizados para la recopilación de datos se caracterizan por:

1. Claridad en las instrucciones y datos de identificación.
2. Uso de una escala de tipo Likert para las respuestas con cuatro opciones de respuesta A B, C y D.
3. Reducción de la cantidad de preguntas, de 50 a 20 ítemes.

4. Preguntas que permiten la medición de los cuatro indicadores.
5. En concordancia con la investigación, y las opciones de respuesta, el valor máximo y el valor mínimo en el nuevo instrumento fue de 80 y 20 puntos respectivamente.

El paso siguiente fue la aplicación de los instrumentos, acción que fue precedida por la elaboración de una base de datos que facilitó y dio paso al análisis estadístico (media aritmética y moda) para luego continuar con la interpretación de los resultados.

E. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES

La realización del estudio se fundamenta en los cuatro indicadores que han sido la base para estudios de clima organizacional en otros contextos de Latinoamérica. Son estos los siguientes:

1. Motivación: Según Chiavenato (2000: 68), la motivación se explica a través de fuerzas activas e impulsoras, o dicho en otras palabras es una dinámica de deseo o rechazo. La persona quiere poder, un estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

2. Participación en la Toma de Decisiones: Parafraseando a Estrada (2007: 23) es el grado en que los gerentes invitan a los empleados a involucrarse en el devenir de la institución, si es en alto grado, hace que el empoderamiento de los empleados resulte eficaz herramienta de desarrollo organizacional. Es decir, que la participación en la toma de decisiones depende de la capacidad de los dirigentes para convocar, involucrar y delegar la participación a los trabajadores.

3. Liderazgo: Para Koontz y Weihrich (1996: 490): “Es el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celos y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad, en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y habilidad técnica”. El liderazgo es sinónimo de guía, dirigente y orquestador, un líder que irradia confianza, motivación y deseo de realizar el trabajo con ahínco y empeño.

4. Resolución de Conflictos: Para Chiavenato (2000: 527), el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes de la organización percibe que la otra parte atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses y que la manera de resolverlos influirá en los

estados –constructivos o destructivos– que este produzca y, por tanto, en los futuros episodios de conflicto. Dicho autor considera que hay tres formas de resolver un conflicto, ganar/perder, perder/perder y ganar/ganar.

F. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LOS INDICADORES

Operacionalmente los indicadores se definieron de la siguiente manera:

1. **Motivación (M)**: es el punteo promedio que obtuvieron los sujetos al contestar los ítems siguientes:

- a. El establecimiento reconoce y premia mis esfuerzos.
- b. En mi trabajo se estimula la creatividad, las innovaciones, la iniciativa propia y se trabaja con satisfacción.
- c. El trabajo que tengo me hace sentir un profesional útil.
- d. Todos los docentes trabajamos con esmero y entusiasmo, sin importar lo que piensan los demás.

2. **Participación en la toma de decisiones (PTD)**: en este estudio la participación en la toma de decisiones se definió a partir de los siguientes enunciados:

- a. En las reuniones todos los docentes tenemos la oportunidad de tomar decisiones.
- b. Se hacen consultas sobre las decisiones más importantes que se toman.
- c. Hay opciones para participar en las decisiones sobre presupuestos
- d. En este establecimiento las reuniones son muy dinámicas, abiertas al diálogo y sobre todo democrático.
- e. En mi establecimiento educativo se estimula la aportación de ideas y sugerencias en los proyectos educativos.

3. **Liderazgo del director (LD)**: en esta investigación el liderazgo del director se definió como el resultado que los docentes obtuvieron al calificar lo siguiente:

- a. El director o directora aprovecha su posición para dirigir de forma ética e imparcial.
- b. El director o la directora siempre está dispuesto(a) a escuchar y atender las peticiones de los docentes.

- c. El director(a) asume su papel según las circunstancias y necesidades para mantener un ambiente agradable.
- d. La figura del director o directora me hace sentir seguro y con mucho apoyo en mi trabajo.

4. Resolución de conflictos (RC): definido por:

- a. Cada uno de los docentes aporta su esfuerzo y ética profesional para trabajar en equipo.
- b. Existe armonía entre docentes y personal administrativo.
- c. Se trabaja solidariamente y en cooperación para obtener los resultados deseados.
- d. Se atienden las quejas inmediatamente y se resuelven con ética.
- e. Los conflictos entre docentes se atienden a tiempo y todos quedan satisfechos sobre la forma como se resuelven.

G. DETALLES DE LOS INSTRUMENTOS.

En primer lugar, cabe señalar que se llevó a cabo un plan piloto del cuestionario a docentes, aplicándolo a 15 sujetos que equivalen a un 12% de la población; cantidad que se descartó al aplicar los instrumentos oficiales. Este proceso se realizó con el objetivo de evaluar si las preguntas del mismo eran aptas para responder a los objetivos de la investigación, llegando a la conclusión que solo requería una reducción de ítems y algunos cambios en las instrucciones para su aprobación definitiva.

1. Cuestionario para docentes. El cuestionario se conformó de 20 ítems en total, todos de selección múltiple con cuatro opciones de respuesta cerrada, en el cual mediante una escala Likert se clasificaron y ponderaron las respuestas de la siguiente manera:

- ✓ Opción A = total acuerdo = 4 puntos;
- ✓ Opción B = parcialmente de acuerdo = 3 puntos;
- ✓ Opción C = parcialmente en desacuerdo = 2 puntos y
- ✓ Opción D = total desacuerdo = 1 punto.

Con estos valores cualitativos y cuantitativos de cada ítem se midió el clima de trabajo. Esto fue posible al orientar la dirección de cada ítem de tal forma que mientras mayor es el puntaje obtenido por cada sujeto en la escala, significa un clima favorable. No obstante, si el puntaje es muy bajo implica un clima tenso. De ahí que la ponderación asignada al cuestionario oscila entre 20 puntos mínimo y 80 como máximo.

a. Categorías del clima de trabajo: la calificación obtenida por cada docente en el cuestionario permitió ubicarlo en una de cuatro categorías de clima de trabajo, que se establecieron de la manera siguiente:

- Mediante los resultados del pilotaje del cuestionario, se observó que la media aritmética de los datos obtenidos fue de $48.60 \approx 49$ puntos aproximadamente, con una desviación estándar de 10.63 puntos.
- En otro análisis, se estableció que la mediana, o el cuartil 2, se ubicó exactamente en el valor 50 de los datos recolectados, que en términos estadísticos al aplicar una distribución normal se verificó que hay un 50% de los datos por debajo de la este valor y otro 50% por encima del mismo.

De los dos criterios anteriores, se tomó la decisión de establecer las categorías de clima de trabajo o los puntos de corte de la manera siguiente:

Tabla No. 01. **Categorías del clima de trabajo.**

No. de Categoría	Rango de las categorías	Interpretación de las categorías de clima de trabajo
1	Valores ≤ 34	Clima de trabajo altamente tenso
2	35 – 49	Clima de trabajo moderadamente tenso
3	50 – 64	Clima de trabajo moderadamente favorable
4	Valores ≥ 65	Clima de trabajo altamente favorable

Fuente: Elaboración propia.

b .Interpretaciones de las categorías. Todas las puntuaciones por debajo de la media o incluso la mediana, son consideradas en esta investigación como un índice de clima de trabajo hostil o tenso, mientras que los puntajes por encima de dichos parámetros, son evaluados como índices de clima de trabajo favorables. Por lo demás se puede notar, según si son puntuaciones muy bajas o muy altas, el clima puede ir variando entre altamente tenso, moderadamente tenso, moderadamente favorable hasta altamente favorable.

2. Cuestionario para directoras y directores. Consistió de seis preguntas abiertas y fue dirigido a cuatro directores y una directora de los planteles educativos que participaron. Este segundo instrumento se construyó con la finalidad de ampliar la información que proporcionaron los sujetos principales en el estudio, que fueron los docentes.

VII. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los datos recopilados con los docentes para cada uno de los indicadores planteados para este trabajo (M, PTD, LD y RC).

A. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES

Tabla No. 02: **Indicador No. 1. Motivación en el trabajo.**

Niveles del clima	Rango	Sujetos	Porcentaje
Altamente tenso	Valores \leq 34	0	0%
Moderadamente tenso	35 – 49	2	7%
Moderadamente favorable	50 – 64	13	48%
Altamente favorable	Valores \geq 65	12	45%
TOTAL		27	100%

Al hacer las comparaciones respectivas, no es mucha la diferencia entre los docentes que se refirieron a la motivación como altamente favorable, que los que se refirieron a ella como moderadamente favorable.

Gráfica No. 04: **Representación gráfica de la motivación**

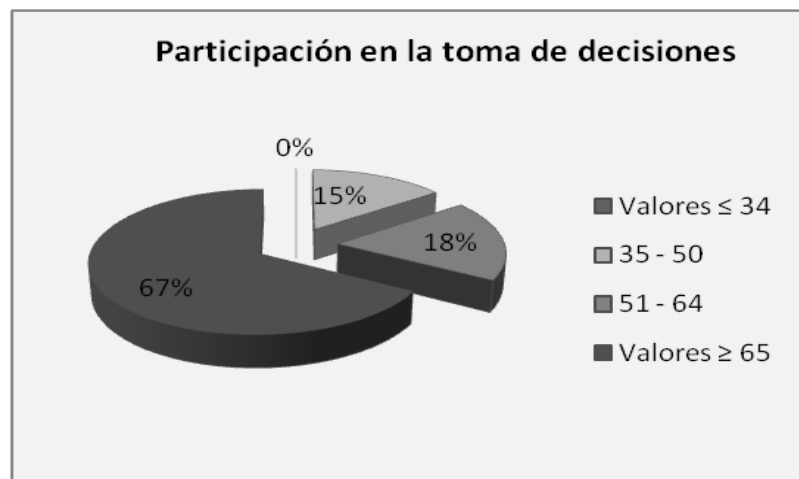


Interpretación: la motivación es referido de dos maneras: un grupo lo asimila como una motivación laboral moderadamente favorable, mientras que otro grupo opina que es altamente favorable, pero no existe una clara tendencia motivacional.

Tabla No. 03: **Indicador No. 2. Participación en la toma de decisiones**

Categorías del clima	Rango	Sujetos	Porcentaje
Altamente tenso	Valores \leq 34	0	0%
Moderadamente tenso	35 – 49	4	15%
Moderadamente favorable	50 – 64	5	18%
Altamente favorable	Valores \geq 65	18	67%
TOTAL		27	100%

En este indicador el índice que mejor representa el criterio de los docentes es en la categoría de altamente favorable, lo cual revela un alto grado de satisfacción de los docentes en su participación en la toma de decisiones.

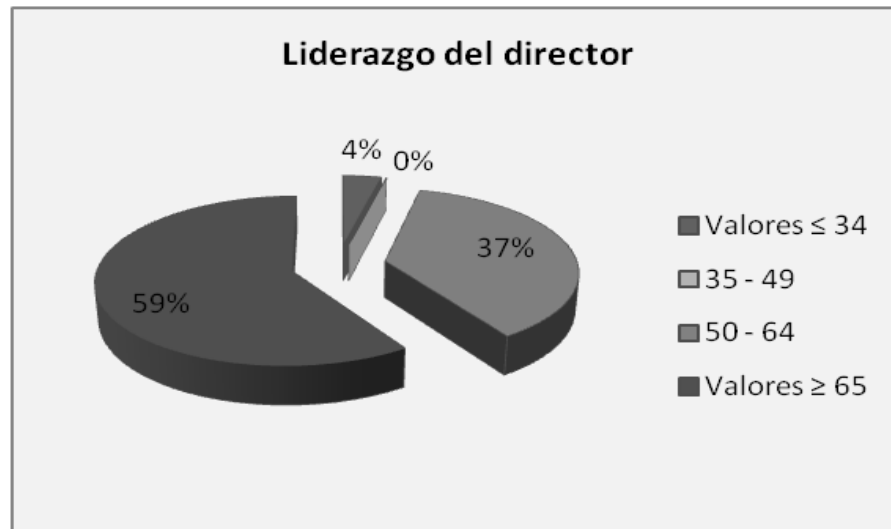
Grafica No. 05. **Representación de la toma de decisiones.**

Interpretación: El índice que mayormente establecieron los docentes en su participación en la toma de decisiones, es que, según sus respuestas consignaron en el cuestionario, lo consideran altamente favorable, seguido de un grupo de sujetos que lo refieren como moderadamente favorable. Hay otro grupo de docentes, en menor cantidad que se encuentran dentro de la categoría de moderadamente tenso, mientras que la categoría de altamente tenso no tiene representatividad.

Tabla No. 04: **Indicador No. 3. Liderazgo del director**

Categorías del clima	Rango	Sujetos	Porcentaje
Altamente tenso	Valores \leq 34	1	4%
Moderadamente tenso	35 – 49	0	0%
Moderadamente favorable	50 – 64	10	37%
Altamente favorable	Valores \geq 65	16	59%
TOTAL		27	100%

Similar al anterior, para este indicador el mayor índice se ubica en la categoría de altamente favorable, seguido de un grupo que se ubicó en la categoría de moderadamente favorable, mientras que las dos categorías inferiores, no tuvieron mayor representatividad.

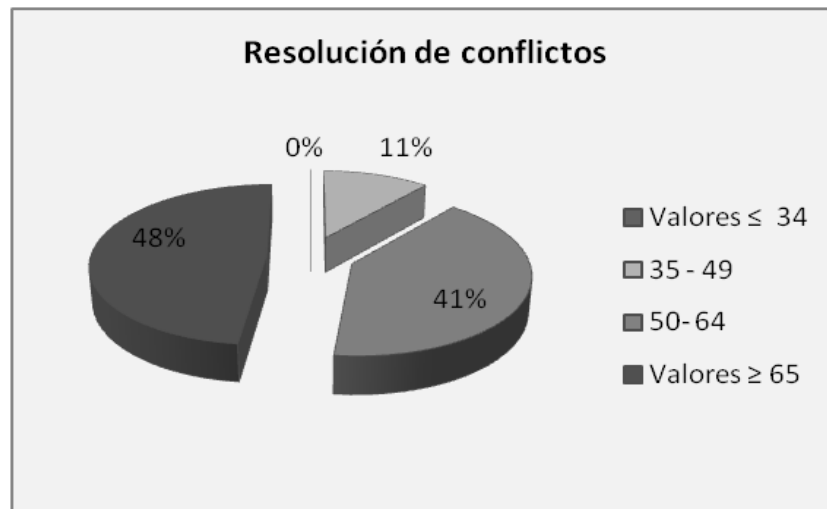
Gráfica No. 06: **Representación del liderazgo del director.**

Interpretación: el índice que más se estableció es que la mayoría de ellos se refieren a este indicador como altamente favorable. Otro grupo lo asimila como moderadamente favorable y hay un pequeño grupo que lo refirió como altamente tenso dentro del clima de trabajo.

Tabla No. 05: **Indicador No. 4. Resolución de conflictos**

Categorías del clima	Rango	Sujetos	Porcentaje
Altamente tenso	Valores \leq 34	0	0%
Moderadamente tenso	35 – 49	3	11%
Moderadamente favorable	50 – 64	11	41%
Altamente favorable	Valores \geq 65	13	48%
TOTAL		27	100%

En cuanto a la resolución de conflictos la mayoría de docentes refirieron un clima altamente favorable, ya que el mayor índice se encuentra en la categoría más alta.

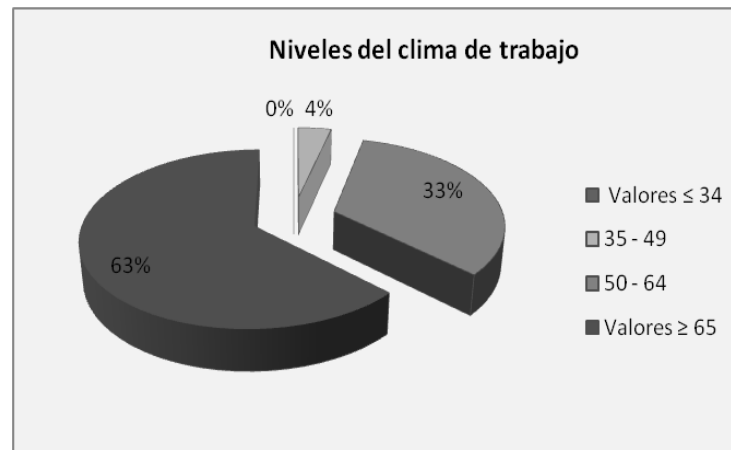
Gráfica No. 07. **Representación de la resolución de conflictos.**

Interpretación: Los sujetos respondieron a este indicador de la siguiente manera: el índice que más se estableció según la tabla y la gráfica anteriores es que la resolución de conflictos dentro de los establecimientos educativos se encuentra dentro de la categoría altamente favorable, seguido de otro grupo de sujetos que lo refieren como moderadamente favorable. Mientras tanto la categoría de moderadamente tenso, así como la categoría altamente tenso, siguieron sin mayor representatividad.

Tabla No. 06: **Resultado a nivel general del clima de trabajo**

Niveles	Rango	No. Sujetos	Porcentaje	Interpretación
1	Valores \leq 34	0	0%	Clima laboral altamente tenso
2	35 – 49	1	4%	Clima laboral moderadamente tenso
3	50 – 64	9	33%	Clima laboral moderadamente favorable
4	Valores \geq 65	17	63%	Clima laboral altamente favorable
TOTAL		27	100%	

En forma general, los hallazgos muestran que en el nivel 1 no hay ningún dato, en el nivel 2 solamente se ubicó al 4% de los sujetos, mientras que el 33% de ellos catalogaron el clima como moderadamente favorable, y en su mayoría, es decir, el 63% de la población se refirió al ambiente laboral como altamente favorable.

Gráfica No. 08: **Representación de las categorías del clima laboral**

Interpretación: Los hallazgos encontrados, muestran que el índice que se estableció a nivel general, es que, existe un clima de trabajo altamente favorable dentro de los planteles educativos, seguido de otro grupo de docentes que se refirieron al clima de trabajo como moderadamente favorable. Mientras que hay una minoría que se ubicó en la categoría de moderadamente tenso y ninguna porción de la población aludió el clima como altamente tenso.

Tabla No. 07: Promedio de la medias de los indicadores

Indicadores	Media C/Indicador	Promedio general
M	65.92	66 puntos
PTD	66.37	
LD	67.55	
RC	65.18	
	$\Sigma = 265.02$	

En la tabla se muestra el promedio alcanzado por el grupo de docentes en cada uno de los cuatro indicadores, y en la última columna se encuentra la media grupal alcanzada en los cuestionarios, que fue de **66** puntos sobre **80** puntos posibles, el cual, según las categorías que se establecieron, representa un clima de trabajo altamente favorable.

Tabla No. 08: Ítems más respondidos en la opción de total acuerdo

No. de ítem	Descripción del ítem	Indicador	No. de sujetos	Tanto por ciento (%)
2	En las reuniones todos los docentes tenemos la oportunidad de tomar decisiones.	PTD	18	67%
7	El trabajo que tengo me hace sentir un profesional útil.	M	26	96%
12	El director o la directora siempre está dispuesto(a) a escuchar y atender las peticiones de los docentes.	LD	16	59%
13	Se atienden las quejas inmediatamente y se resuelven con ética.	RC	14	52%

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Dentro del análisis se corroboró cual fue el ítem, por cada indicador, que fue respondido por más docentes (moda) en la opción A, es decir, en la opción de total acuerdo con lo que se les planteaba en los mismos; este proceso se hizo con cada uno de los indicadores. De esa cuenta, la tabla anterior refleja que el ítem más respondido corresponde a una de las preguntas de **M**, seguido de un ítem que corresponde al indicador **PTD**.

El tercer lugar es para una pregunta que evaluó el **LD**, ocupando el último lugar un ítem que evaluó la **RC**, no obstante, como los ítems se analizaron aisladamente, solo dan a conocer con cuál de ellos se identificaron lo docentes en la opción de total acuerdo.

Tabla No. 9: **Resultados del clima de trabajo por escuelas**

Categorías	Altamente tenso		Moderadamente Tenso		Moderadamente favorable		Altamente favorable		Totales	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
Nuestra señora del Rosario JM	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100
Tipo Federación JV	0	0	1	16	1	17	4	67	6	100
Barrio Norte JM	0	0	0	0	4	50	4	50	8	100
Miguel Angel Alvarado	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
Colonia Gumarkaaj JM	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
Total de sujetos									27	

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas a los docentes.

Los resultados por escuela dan cuenta que son los docentes de la escuela “Nuestra señora del Rosario” JM, quienes en un 100% califican el clima de trabajo como altamente favorable, secundado por el 80% de docentes de la escuela “Miguel Ángel Alvarado” que lo refirieron de la misma manera. Por otro lado los docentes de la escuela “Tipo Federación” JV, hay quienes lo catalogan como moderadamente tenso (16%), moderadamente favorable (17%) y altamente favorable (67%). No obstante, el personal de la escuela del “Barrio Norte” JM, se dividieron en dos grupos al categorizar el clima de trabajo en moderadamente favorable (50%) y altamente favorable (50%). Solo la escuela “Colonia Gumarkaaj” JM, en su mayoría lo cataloga como moderadamente favorable en un 60%, contra un 40% que se refirió al mismo como altamente favorable.

B. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS DIRECTORAS Y LOS DIRECTORES

Las preguntas realizadas a directores/a contribuyeron a obtener más elementos e información sobre los indicadores.

A continuación se presentan los resultados desagregados por indicador:

Cuadro No. 05: **Motivación de los directores y directoras**

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código
Motivación	¿Cuál es su comentario acerca de cómo se siente en su trabajo?	Para mí, el trabajo es muy importante, porque Dios me da la oportunidad de servirle a los niños de esta forma me siento feliz por ello.	DIR-1-R
		Me siento a gusto, muy bien, como pez en el agua.	DIR-2-TF
		Gracias a Dios bastante bien, hay algunas debilidades, pero a través de las mismas, voy mejorando cada día, en beneficio de la comunidad educativa.	DIR-3-BN
		Complacido por dar lo mejor de mi persona, sin embargo, a veces por la falta de apoyo de algunas autoridades algunas veces hago el papel de educador y director a la vez.	DIR-4-MA
		Bien porque realizo una actividad que me gusta.	DIR-5-G

Las respuesta denotan satisfacción, motivación y complacencia por la realización de su trabajo, situación que favorece el clima de trabajo que existe en los centros educativos estudiados, lo que a su vez, según los profesionales, trae beneficios a toda la comunidad educativa, especialmente a los niñas y niñas que se atienden.

Cuadro No. 06: **PTD desde la perspectiva de los directores y directoras.**

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código del director
Participación en la toma de decisiones	¿Existen aportes de parte de los docentes en la toma de decisiones? ¿Cuáles?	Sí, todo lo administrativo, es apoyado por el personal docente.	DIR-1-R
		Si existen, por ejemplo actividades en beneficio de los alumnos, manejo de fondos, tienda escolar, disposiciones de las autoridades y otras.	DIR-2-TF
		Sí, hay situaciones en beneficio de la escuela que se requieren de buenas decisiones y que mejor hacerlo en equipo.	DIR-3-BN
		Si, para la toma de decisiones que puedan afectar la escuela se toma en cuenta la opinión de todos.	DIR-4-MA
		Claro, cuando se toman decisiones importantes se consulta al claustro para llegar a consensos.	DIR-5-G

En relación a la toma de decisiones, los entrevistados respondieron afirmativamente que si existen aportes de los docentes en la toma de decisiones, especialmente en los asuntos administrativos, en el manejo de fondos, en las disposiciones de las autoridades, en los asuntos que traen beneficio o que puedan perjudicar a la escuela, entre otras respuestas. Lo más importante es que concuerda con las respuestas dadas por los docentes en cuanto a que este indicador es referido por ellos como altamente favorable.

Cuadro No. 07: Liderazgo del director/directora

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código
Liderazgo del director	Como líder, ¿qué piensa de la relación de sus docentes con usted, en cuanto a un clima de armonía y confianza?	Creo que ellos tienen la suficiente confianza para plantearme sus problemas y resolver juntos la problemática que se presente.	DIR-1-R
		Existe mutua confianza, tanto ellos como yo, nos apoyamos en todo.	DIR-2-TF
		Hay bastante confianza con cada uno de los docentes, se trabaja en armonía.	DIR-3-BN
		Con todos hay una relación estrecha, sin embargo, por ser muchos en algunas decisiones uno que otro queda insatisfecho, pero se trata de ver lo mejor para el grupo.	DIR-4-MA
		Personalmente creo que existe una buena relación ya que trabajamos en equipo y el grupo es unido.	DIR-5-G

Cuatro de los directores respondieron a la pregunta en forma positiva y favorable, sin ningún tipo de condición a su respuesta, en cambio uno de ellos, aunque reconoce que existe una estrecha relación entre él y sus docentes, también reconoce que algunas decisiones de grupo, uno o más docentes quedan insatisfechos por las decisiones tomadas, aunque según este director, se vela por el bienestar del grupo, y no en forma individual, lo que podría explicar porque razón hay un 4% de docentes que no están de acuerdo con el liderazgo participativo del director según la gráfica No. 6.

Cuadro No. 08: La RC desde la perspectiva de los directores y directoras.

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código
Resolución de conflictos	¿Qué tipo de apoyo tiene usted para manejar y resolver los conflictos, de tal forma que los docentes trabajen en armonía?	Se trabaja con comisiones y eso los motiva para trabajar en armonía.	DIR-1-R
		Comisiones de disciplina, formado por docentes, apoyo del maestro de planta y de parte del coordinador educativo.	DIR-2-TF
		En el establecimiento los maestros están organizados por comisiones, por tal razón cada comisión es apoyo a la dirección para resolver problemas.	DIR-3-BN
		Especialmente el apoyo de las comisiones de trabajo que organizan las diferentes actividades.	DIR-4-MA
		El apoyo sustentado en la ley y un clima democrático priorizando al alumno.	DIR-5-G

Para este indicador, el resultado más relevante es el hecho de que los directores o directoras, han organizado a su personal docente por comisiones, de tal forma que estas mismas, son las encargadas de brindar apoyo en la resolución de los conflictos que puedan surgir dentro del campo laboral. De ahí que, en su mayoría los directores y las directoras concuerdan con su personal docente en cuanto a considerar esta indicador como altamente favorable.

Las otras dos preguntas fueron planteadas como complemento de las respuestas dadas por los docentes en el cuestionario que se les aplicó, para lo cual sirvió para constatar la motivación laboral de los docentes y las características generales del clima de trabajo que impera en los establecimientos educativos, dichos resultados se resumen en las siguientes tablas.

Cuadro No. 09: **Motivación bajo el panorama de los directores y directoras**

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código
Motivación laboral de los docentes, según directores y directoras	¿Cree usted que todos los docentes se sienten motivados para trabajar?	Si, cuando a la persona le gusta su trabajo lo hace con amor, eso es suficiente para realizarlo.	DIR-1-R
		La mayoría de docentes están motivados a trabajar, podría decirse a un nivel del 75%.	DIR-2-TF
		La mayoría de los maestros están con buen ánimo y responsabilidad en la docencia.	DIR-3-BN
		Si, la satisfacción de ver a sus alumnos aprender les motiva.	DIR-4-MA
		No todos, los más motivados son los que tienen vocación de maestro.	DIR-5-G

Las respuestas de los directores y las directoras reflejan lo que algunos docentes dijeron sobre su motivación en el trabajo, es decir, tanto los docentes como sus líderes, coinciden en señalar que no todos están motivados dentro del clima de trabajo.

Cuadro No. 10: **Características principales del clima de trabajo según directores y directoras**

Indicador	Pregunta	Respuestas	Código
Características principales del clima de trabajo	¿Cuáles son los aspectos principales del clima de trabajo, que usted considera que caracterizan a su escuela?	La responsabilidad, el orden, la disciplina, son aspectos importantes que nos rigen en el establecimiento, además la comprensión y sobre todo el respeto.	DIR-1-R
		Puntualidad, esmero en las tareas de aula y extra-aula, festejos del día de la madre y festejos diversos.	DIR-2-TF
		La comunicación es clave en el trabajo, la confianza, la responsabilidad, el apoyo mutuo y sobre todo el trabajo en equipo.	DIR-3-BN
		Se da un trabajo en armonía, tratando de buscar solución a los conflictos que puedan surgir. Se busca mejorar todos los aspectos del trabajo y buscar cambios que sean beneficiosos.	DIR-4-MA
		Es un grupo solidario y unido que siempre trata de realizar bien su trabajo.	DIR-5-G

En resumen, los aspectos principales que caracterizan el clima de trabajo de los establecimientos educativos, según lo han manifestado los directores y directoras, son factores que se relacionan directamente con los indicadores de motivación, liderazgo, participación y resolución de conflictos, entre los cuales resaltan los siguientes: responsabilidad, puntualidad, esmero, confianza, orden, disciplina, comunicación, respeto, apoyo mutuo, solidaridad y trabajo en equipo.

VIII. Discusión de resultados

Según lo visto en los resultados planteados anteriormente, para el indicador de motivación, los docentes han referido dos tipos de clima, un grupo se refirió a ella como moderadamente favorable, mientras que otro grupo similar de sujetos lo asimilan como altamente favorable, por el contrario las directoras y los directores se sienten muy motivados en el puesto que ocupan. Sin embargo, hay que resaltar lo que Chiavenato, (2000:68), dice sobre la motivación, al definirlo como “fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima”, en estos dos contextos de deseo y rechazo, pueden ser la principal razón de porque los directores en su mayoría asimilan la motivación como altamente favorable, mientras que la mayoría de los docentes dicen que es moderadamente favorable.

Por otra parte, en lo que se refiere a la toma de decisiones, tanto los docentes como los directores coinciden en señalar que existe participación altamente favorable, lo cual a criterio de Estrada (2007: 12) resultaría beneficioso para los empleados, ya que, de esta manera se sentirán comprometidos a lograr que el trabajo funcione, a crear entusiasmo, a aumentar la motivación de los empleados, y a resolver problemas, lo cual aumentaría la confianza en ellos mismos hacia la consecución de sus logros y metas institucionales.

En el liderazgo del director, el índice que más se estableció fue que la mayoría de docentes se refieren a este indicador como altamente favorable, lo que significa que en la práctica se cumple lo que Koontz y Weihrich (1996: 490), dicen sobre el liderazgo; que es el proceso en el cual el líder logra persuadir a sus seguidores de tal forma que todos se empeñen en lograr los objetivos de grupo, sin coacción y de manera voluntaria. Sin embargo, hay que poner énfasis en el grupo de docentes que lo asimilan como moderadamente favorable, e incluso el grupo que lo refirió como altamente tenso; a lo que Estrada (2007: 6) propone, citando a Ivancevich (2005), que el líder debe coordinar las habilidades, experiencias, personalidades y motivaciones de los individuos, para propiciar un mejor contacto con todos.

El último de los indicadores del clima de trabajo estudiados es el de resolución de conflictos, en el cual, el índice que más se estableció fue que los docentes y los directores lo asimilan favorablemente, aunque parafraseando lo que dice Valladares (1990: 55), es imposible que en una organización no existan conflictos, lo que daría la razón al grupo de docentes que lo definieron dentro de la categoría de moderadamente favorable, incluso a los que dijeron que este es de la categoría de moderadamente tenso; de ahí que el deber del director según Valladares, es facilitar el diálogo y permitir la participación de los actores para que puedan “aportar sus conocimientos en la búsqueda de una solución que tenga certeza y aceptación entre los afectados”, como una medida para buscar la armonía.

Dentro de los aspectos de mayor relevancia encontrados en las escuelas estudiadas, es la coincidencia de los directores y directoras en señalar que la comunicación, la armonía, el trabajo en equipo, la confianza, y la resolución de conflictos, son aspectos que los caracterizan dentro de su ambiente laboral. De esa cuenta, algunas de las respuestas a la pregunta No. 6 ¿Cuáles son los aspectos principales de clima de trabajo que caracterizan a su escuela?, los Directores de escuela (2012) respondieron de la siguiente manera:

«Se da un trabajo en armonía, tratando de buscar solución a los conflictos que puedan surgir. Se busca siempre mejorar todos los aspectos del trabajo y buscar cambios que sean beneficiosos» “La comunicación es clave en el trabajo, la confianza, la responsabilidad, el apoyo mutuo y sobre todo el trabajo en equipo”»

Las respuestas de los dirigentes, hacen legítimo las características del clima de trabajo favorable hallado con la mayoría de los docentes, contrario a lo que revelaba el estudio de Valladares (1990: 83) en los institutos de educación de enseñanza media, en donde encontró que el ambiente era tenso, y la armonía no era favorable, inclusive había discriminación y favoritismo dentro del personal, ahora bien, se debe reconocer que son dos contextos y niveles educativos totalmente distintos, lo que justifica el hecho de que en la revisión de la literatura no se hallaron muchos estudios sobre clima laboral en sector oficial del nivel primario de Guatemala, salvo el estudio de Argueta (2006), sobre la influencia organizacional en el rendimiento de los docentes del sector público del nivel primario, en el municipio de San José, departamento de Escuintla.

Lo dicho en los párrafos anteriores se puede resumir, en forma general, mediante los resultados en conjunto de los cuatro indicadores del clima de trabajo estudiados, no sin antes acotar que el papel del liderazgo de los directores y las directoras es primordial, ya que, como dice López (1999:17), «están investidos de características personales que los colocan arriba de los demás del grupo», es decir, es el líder el que toma la iniciativa, para que el grupo esté motivado y participe, en consecuencia es el líder el que impulsa a los trabajadores a buscar la armonía grupal y a cooperar entre ellos mismos en beneficio del clima laboral.

De esa cuenta, según los hallazgos generales, la mayoría de docentes refieren un clima de trabajo altamente favorable dentro de las instituciones educativas, no obstante, a pesar de que algunos docentes han definido el clima de trabajo como moderadamente favorable o moderadamente tenso, lo importante es destacar que solo en el indicador de motivación, los docentes dentro de la categoría de moderadamente favorable superan en cantidad a los que se hallan dentro de la categoría de altamente favorable. Mientras que en los restantes tres indicadores los que se encuentran en la categoría de altamente favorable superan en cantidad a los docentes que se encuentran en las categorías inferiores.

Entre los últimos aspectos a resaltar en este estudio, el primero de ellos es en relación al promedio general en el cuestionario que fue de 66 puntos de 80 puntos posibles, lo que de una u otra manera representa relaciones favorables y la armonía de los docentes dentro del clima de trabajo. En este sentido Estrada (2007: 5) citando a Zeledón (2000), considera que el clima laboral es como un filtro que funciona como mediador entre varios factores como el liderazgo, la toma de decisiones, y la motivación, que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la productividad y satisfacción en la organización. En pocas palabras la medición del clima de trabajo, favorece la percepción de las personas sobre la organización.

Otro aspecto, que merece mencionarse, son las respuestas que tuvo el ítem No. 7, al haber alcanzado un 96% de aprobación en la opción de total acuerdo (opción A) por parte de los docentes. Este ítem representa al indicador de motivación, y en el cual se confirmó que el trabajo de la docencia hace sentir a las maestras y los maestros como profesionales útiles. Ahora bien, Valladares (1990: 58), dice en relación a este aspecto; el hecho que una persona se identifique con su trabajo, favorece su compromiso formal, se siente auto motivada, se compromete con los objetivos de la escuela y lo conduce a la búsqueda de responsabilidades, a desplegar su imaginación y creatividad en la solución de problemas.

En relación al ítem No. 2, como indicador de PTD, a criterio de Estrada (2007: 13), cuando no se aprovecha la participación del empleado, existirá un desperdicio del conocimiento y la experiencia del personal, por lo tanto, se produce un estancamiento y poca satisfacción en la organización. Sin embargo, contrario a lo dicho por Estrada, en este caso tuvo una aprobación del 67% “de total acuerdo” en que si existe participación para la toma de decisiones importantes.

De la misma manera, para el indicador de LD, el que tuvo mayor respuesta en la opción de “total acuerdo” fue el ítem No. 12, con un 59% de aprobación. Pérez (2005: 36), en su estudio, se refiere al líder como aquel que «colabora y concentra sus esfuerzos en las actividades comunales» lo cual se reafirmó en dicho ítem como aquel líder que siempre está dispuesto(a) a escuchar y atender las peticiones de los docentes.

Ahora bien, en el indicador de RC, la pregunta 13, fue la más respondida dentro de la opción de “total acuerdo” con un 52% de los docentes, favoreciendo de esta manera el clima de trabajo, que de acuerdo con Estrada (2007: 9), «el grupo que resuelve problemas enfrentándolos tiene capacidad para crear un cambio positivo en la organización», lo cual es confirmado por los sujetos al estar en total acuerdo con la atención que se le dan a las quejas, las cuales se resuelven de manera inmediata y con la ética requerida en estos casos.

Para cerrar este capítulo, los resultados desagregados por escuelas, evidencian que al menos en tres de ellas la mayoría del personal docente cataloga el clima de trabajo como “altamente favorable”, siendo así que en una de las escuelas el 100% de los sujetos se siente bien con el clima laboral, secundado por otra escuela que alcanzo un 80% de opinión altamente favorable hacia el clima, mientras que el 67% de otra de las escuelas se refiere al clima bajo las mismas condiciones que las dos anteriores. En cuanto a las dos escuelas restantes, en una el personal se dividió en dos grupos, ya que el 50% lo calificó como “moderadamente favorable” contra otro 50% que lo refirió como “altamente favorable”. Solo en una de las escuela se marcó cierta diferencia entre el personal que calicó el clima como moderadamente favorable en un 60%, contra el 40% de los mismos que lo evaluó como altamente favorable.

En ese sentido cabe aludir lo que Toro et. al. (2009: 68-70), dice al respecto del clima laboral, como la manera en que los integrantes de una organización perciben todo lo relacionado al trabajo y su forma de pensar dentro de la colectividad, o por otro lado lo que Estrada (2007: 5) citando a Zeledón (2000), concluye diciendo que el clima al ser evaluado por los trabajadores se logra medir como es percibida una organización, en cuanto a los aspectos de estructura, liderazgo, toma de decisiones y las motivaciones que tienen sus efectos en los términos de productividad y satisfacción, que dicho sea de paso, es distinto en cada grupo escolar, de ahí que los resultados por escuela tenga la sustentación teórica en este último aspecto.

IX. CONCLUSIONES

El primer aspecto a destacar es en cuanto a los patrones de trabajo en las escuelas estudiadas, ya que demuestran que los mayores índices en los hallazgos del clima de trabajo reportado por los docentes es su satisfacción en los ambientes laborales donde se desempeñan. Prueba de ello son los altos puntajes obtenidos en las categorías de altamente favorable y moderadamente favorable, en oposición a las categorías no favorables, cuya representatividad es muy baja con relación a los dos primeros. Esto supone, en forma general, que el clima de trabajo alcanza un promedio muy alto dentro del rango de favorabilidad

Ahora bien, al designar un calificativo del clima de trabajo desde la perspectiva de cada indicador, el primero de ellos, la motivación es el que menos porcentaje acumuló dentro de la categoría de altamente favorable, en cambio fue el que más porcentaje acumuló en la categoría de moderadamente favorable. Por ello, se concluye que no todos los docentes están tan motivados dentro de su labor docente. Este fenómeno es definido por Chiavenato (2000: 68) como “fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima”, ello, por el hecho que no en pocas ocasiones los docentes han sido desmotivados por la falta de incentivación y reconocimiento a su labor.

Cabe acotar, que la participación en la toma de decisiones es otro de los indicadores evaluados, siendo este el que mayor porcentaje acumuló dentro de la categoría de altamente favorable, incluso un gran porcentaje de docentes lo considera como moderadamente favorable, lo que implica una mayor aceptación hacia este indicador del clima de trabajo. No obstante, en contraste con los otros indicadores es el que acumuló un mayor porcentaje dentro de la categoría de moderadamente tenso; de ahí que la conclusión es que el indicador de PTD a pesar de su aceptación por una gran mayoría, también hay un grupo considerable de encuestados que no se sienten del todo satisfechos con el mismo.

En relación al liderazgo de las directoras y los directores, sin duda alguna es un factor clave en los procesos educativos. Ahora bien, los resultados que arrojaron los cuestionarios aplicados, muestran que la mayoría de docentes califican a sus líderes en categorías favorables, siendo este indicador el que posee mayor porcentaje en las categorías de altamente favorable y moderadamente favorable a la hora unificar ambos, pero también es el único indicador que alcanzó cierto porcentaje en la categoría de altamente tenso, lo que nos lleva a concluir que, a pesar de los buenos resultados, algunos docentes señalan a los dirigentes del poco apoyo y atención que brindan. En suma se puede decir que existen contradicciones, sin embargo puede deberse a factores antagónicos externos de las escuelas según lo que se investigó.

El cuarto y último indicador, resolución de conflictos, arrojó similares resultados que el indicador de motivación, lo que demuestra una vez más que el clima de trabajo es aceptado por los encuestados en las categorías de altamente favorable y moderadamente favorable; por lo que podemos llegar a la conclusión que contrario a lo revelado por Valladares (1990: 83) al señalar que en los Institutos de Educación de Enseñanza Media, el ambiente era tenso, y la armonía no era favorable, inclusive había discriminación y favoritismo dentro del personal, ahora bien, se debe reconocer que son dos contextos y niveles educativos totalmente distintos.

La última conclusión se refiere al punto de vista de los directores y las directoras de las Escuelas Primarias Oficiales Urbanas, en este contexto, los aspectos principales que caracterizan el clima de trabajo de los establecimientos educativos, según lo manifestado por ellos y ellas, son factores que se relacionan directamente con los indicadores de motivación, liderazgo, participación y resolución de conflictos, entre los cuales resaltan los siguientes: responsabilidad, puntualidad, esmero, confianza, orden, disciplina, comunicación, respeto, apoyo mutuo, solidaridad y trabajo en equipo, lo que permite concluir que esto vendría a incidir positivamente en la formación de los alumnos como los últimos receptores.

X. RECOMENDACIONES

Como consecuencia de algunas deficiencias en el clima de trabajo encontrados, como el caso de la falta de motivación de algunos docentes y directores(as), como los actores claves en los procesos educativos, se recomienda a las instancias del Ministerio de Educación, a través de la Dirección Departamental de Quiché, optimizar los recursos humanos, haciendo énfasis en las capacitaciones o programas de beneficio laboral, como por ejemplo: talleres de relaciones humanas, de salud mental y/o recreación de los trabajadores; ya que con ello se propiciarían innovaciones a los modelos o patrones laborales donde ha imperado por mucho tiempo un sistema autoritario, sexista y discriminante, hacia otros modelos más democráticos, incluyentes e interculturales.

A raíz de los resultados de un grupo de docentes que califican el liderazgo de sus directoras y directores en categorías no muy favorables, y del poco apoyo que se recibe de algunas autoridades, e inclusive por la mala imagen que poseen los docentes ante los padres de familia, se recomienda a la comunidad educativa urbana quichelense, integrar y facilitar información pertinente a todos los involucrados en el hecho educativo, propiciando un liderazgo participativo e incentivando el rol que le compete a cada actor, incluyendo la participación de padres de familia, y de otras instancias educativas, para evitar contradicciones y antagonismos innecesarios a causa de los factores externos. Esto puede lograrse a través del diálogo, y de convenios o acuerdos escolares, lo que vendría a favorecer la educación quichelense en todos los aspectos para su desarrollo.

Debido a que el liderazgo de las directoras y los directores es un factor determinante en los climas de trabajo altamente favorables, se recomienda a las autoridades, propiciar talleres de capacitación de liderazgo en los establecimientos educativos, o un programa más sofisticado como un diplomado en liderazgo, para que cada actor dentro del quehacer de la docencia y lo administrativo, asuman su rol y compromiso con mayor responsabilidad, enfocados hacia la participación en la toma de decisiones; ya que se demostró que, ello propicia la motivación, la integración del personal y además la alta posibilidad de resolver los conflictos laborales a través del diálogo y la confianza mutua. Desde luego esto debe ser coordinado con la Dirección Departamental de Educación de Quiché o con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Incluso, se recomienda a los establecimientos educativos en general, dar prioridad a todos los indicadores de clima de trabajo que permitan construir ambientes agradables, creativos, e innovadores, haciendo valer los valores que fueron mencionados por las directoras y los directores, tales como: la puntualidad, la responsabilidad, el respeto, el servicio al prójimo, la honestidad, y la honradez, como las bases sólidas para el trabajo solidario, cooperativo, visionario y de altas expectativas laborales que traigan beneficios individuales, colectivos y sobre todo resultados exitosos en la enseñanza-aprendizaje.

Por último, tomando como base los resultados de algunos ítems, en los cuales se evidenció la falta de apoyo de algunas autoridades de alta jerarquía, y además en algunos casos la existencia de precariedad de recursos por las malas decisiones tomadas sobre los presupuestos escolares, las normas y los reglamentos vigentes; se hace la recomendación a los directores, las directoras y a las autoridades de las instancias educativas, para que sus decisiones favorezcan las relaciones laborales tanto internas como externas de sus actores, en pro del bienestar laboral, estudiantil, y las relaciones con padres de familia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia española de cooperación internacional, (2001) *Estudio Etnográfico sobre la participación de las mujeres*. Documento electrónico, disponible en: <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/cif/cif000012.pdf>. 176 páginas.
2. Agenda Municipal Compartida, (s/f). *Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática*. Chichicastenango, Joyabaj, Santa Cruz del Quiché. Disponible en http://www.nimd.org/documents/C/chichicastenango_joyabaj_santa_cruz_del_quiche.pdf. 44 páginas. (Fecha de consulta: 03-04-2012)
3. Argueta Regalado, Manuel De Jesús (2006). *Comportamiento Organizacional y su influencia en el rendimiento de la docencia en las escuelas públicas nivel primario, jornada matutina, municipio de San José Escuintla*. Tesis Facultad de las ciencias de la Administración. Escuela de Administración de Empresas. Universidad Mariano Galvez de Guatemala. 98 páginas.
4. Blanchard, Ken (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo editorial Norma, Bogotá. 421 páginas. Traducción de Efraín Sánchez.
5. Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill. 699 páginas.
6. Egidio Gálvez, Inmaculada (2006). *El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos. Tendencias pedagógicas*. Revista No. 4. FFPE, Universidad Autónoma de Madrid. Páginas 87-99. Disponible en: http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32. (Fecha de recuperación: 10-03-2012)

7. Estrada Barrios, Ada Leticia (2007). *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. Tesis de la Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. C.A. 79 páginas.
8. Fernández, Tabaré. (2004). *Clima Organizacional en la Escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista Vol. 2 No. 2. Disponible en: <http://www.rinace.net/biblioteca2.html> (Fecha de consulta: 01-03-2012)
9. Goberna, Rafael (2001). *Aprender a liderar equipos*. Primera edición. Editorial Paidós. Impreso en España. 104 páginas.
10. Gómez Reyes, Esli (2006). *Perfil de los Directores y Administradores*. Ciudad de Guatemala: Facultad de Humanidades. Escuela de Educación, Universidad Mariano Gálvez (inédito)
11. Gorrochotegui, Alfredo A. (1997). *Manual de Liderazgo Para Directivos Escolares*. Primera edición. Editorial La Muralla. S.A. Madrid España. 167 páginas.
12. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1994). *Administración, una perspectiva global*. 10ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 745 páginas
13. López, Héctor (1999). *Administración Educativa Científica en los Centros Educativos del Nivel Medio, del municipio de Cobán, Alta Verapaz, como agente de cambio en la educación*. Tesis UMG. Guatemala, C.A.
14. Lorenzo Delgado, Manuel (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. 2da edición. Editorial La Muralla. S.A. Impreso en Madrid, España.
15. Lussier, Robert N. y Achua Christopher F. (2010). Cuarta Edición. México. Editorial Artgraph

16. Mañu Noain, José Manuel. (2009). *Manual básico de Dirección escolar*. 1era. Edición. Madrid, España, Editorial Narcea, S.A
17. Maureira, Oscar (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. *REICE –Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol. 2 No. 1. Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>. 20 páginas. (Fecha de consulta: 19-03-2012)
18. Méndez Benavides, Roger (2009). *Teoría del liderazgo Participativo*. Blogspot electrónico con datos de David Straker. Documento de apoyo. Disponible en: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html> fecha de recuperación: 14-septiembre-2012.
19. Mendoza Morales, Manuel, (2009). *Readecuación Curricular del Programa de Ciencias Sociales Cuarto Magisterio, en la Escuela Normal Bilingüe Intercultural, K'iche' Tijob'al Utüx Mayab' Winäq, "Oxlajuj Tz'i"*. Santa Cruz del Quiché. Tesis Universidad Rafael Landivar. SDE. 88 páginas.
20. Monterroso Castellanos, Erwin, (2010). *Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión*. EPS USAC: Guatemala. C.A. Documento electrónico, disponible en: <http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/03/0>
21. ODHAG (2000). *Informe del Proyecto Interdiosesano de Recuperación de la Memoria Histórica*. (Versión Resumida). Tomos I-IV. Versión electrónica. Disponible en www.odhag.org.gt/hpnl/Default.htm.
22. Pérez, Ana. (2005). *Liderazgo Administrativo Centrado en los Principios Fundamentales Vicentinos en las escuelas Vicentinas de la ciudad capital de Guatemala*. Tesis UMG. Guatemala, C.A.

23. PNUD, (2008). *Guatemala: ¿una economía al servicio del desarrollo humano?. Informe nacional de desarrollo humana 2007/2008*. Volumen I. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Guatemala: Editorial Sur, Edisur.
24. Portillo Farfan, Gover (1993). *Legislación Educativa Guatemalteca*. 1era. Ed. Impresos FG Mazatenango: Guatemala.
25. Salazar, María Angélica (2006). *El Liderazgo Transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Volumen 1. No. 3. UNIrevista. Universidad de Viña del Mar: Chile. 12 páginas.
26. Sánchez, Ivan (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Pensamiento y Gestión No. 25. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia. 40 páginas.
27. SEGEPLAN-PDM. (2010). *Plan de desarrollo Municipal de Santa Cruz del Quiché*. Documento de apoyo. 165 páginas. Guatemala: SEGEPLAN/DPT
28. Souto Cohelo, Juan. (2002). *Escuelas para Vivir. Como mejorar la convivencia en los Centros Escolares*. Primera Edición. Madrid España. PPC, Editorial y Distribuidora S.A.
29. Toro Álvarez, Fernando. Ed. (2009). *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Primera Edición. Colombia. Editorial JAVA.
30. Valladares, Aura. (1990). *Clima Organizacional en Institutos de Enseñanza Media*. Tesis FM. Guatemala, C.A.
31. Walker, Donald E. (1984). *El Administrador Eficaz*. Primera Edición. México. Editorial Marquez Sterling

CUESTIONARIO A DOCENTES

El presente instrumento tiene el propósito de indagar la opinión de los docentes con el clima de trabajo en los establecimientos educativos oficiales del nivel primaria. La información que usted proporcione será confidencial y los datos servirán únicamente para la investigación.

PARTE I. DATOS GENERALES:

INSTRUCCIONES: Coloque el dato solicitado dentro de la casilla o marque con una X según la respuesta requerida:

Nombre del establecimiento educativo:				
Lugar:				
Fecha:				
Área de ubicación:	Urbana	<input type="checkbox"/>	Rural	<input type="checkbox"/>
Género del docente:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>

PARTE 2. CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Distinguido(a) profesor/profesora, el siguiente cuestionario contiene 20 afirmaciones sobre situaciones de su trabajo; conteste con atención de acuerdo a lo que a continuación se le plantea marcando con una en:

- A** Cuando usted está totalmente de acuerdo con la afirmación o enunciado que se le plantea.
- B** Cuando usted está parcialmente de acuerdo con la afirmación o enunciado que se le plantea.
- C** Cuando usted está parcialmente en desacuerdo con la afirmación o enunciado que se le plantea.
- D** Cuando usted está completamente en desacuerdo con la afirmación o enunciado que se le plantea.

Si se equivoca puede borrar y cambiar la respuesta elegida, ya que este cuestionario es totalmente anónimo y no le afectará en ningún aspecto su trabajo como docente; en cambio usted puede contribuir a buscar soluciones que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo de la escuela.

No.	Cuestionamientos	A	B	C	D
1	El establecimiento reconoce y premia mis esfuerzos.				
2	En las reuniones todos los docentes tenemos la oportunidad de tomar decisiones.				
3	Se hacen consultas sobre las decisiones más importantes que se toman.				
4	En mi trabajo se estimula la creatividad, las innovaciones, la iniciativa propia y se trabaja con satisfacción.				
5	El director o directora aprovecha su posición para dirigir de forma ética e imparcial.				
6	Cada uno de los docentes aporta su esfuerzo y ética profesional para trabajar en equipo.				
7	El trabajo que tengo me hace sentir un profesional útil.				
8	Existe armonía entre docentes y personal administrativo.				
9	Se trabaja solidariamente y en cooperación para obtener los resultados deseados.				
10	Hay opciones para participar en las decisiones sobre presupuestos				
11	En este establecimiento las reuniones son muy dinámicas, abiertas al diálogo y sobre todo democrático.				
12	El director o la directora siempre está dispuesto(a) a escuchar y atender las peticiones de los docentes.				
13	Se atienden las quejas inmediatamente y se resuelven con ética.				
14	Todos los docentes trabajamos con esmero y entusiasmo, sin importar lo que piensan los demás.				
15	El director(a) asume su papel según las circunstancias y necesidades para mantener un ambiente agradable.				
16	La figura del director o directora me hace sentir seguro y con mucho apoyo en mi trabajo.				
17	Los conflictos entre docentes se atienden a tiempo y todos quedan satisfechos sobre la forma como se resuelven.				
18	Los logros y los éxitos se comparten en conjunto a través de convivios y otras actividades de recreación.				
19	Existe coordinación entre todos los docentes a la hora de cumplir nuestras comisiones de trabajo.				
20	En mi establecimiento educativo se estimula la aportación de ideas y sugerencias en los proyectos educativos.				

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 2

CUESTIONARIO A DIRECTORAS Y DIRECTORES

El presente instrumento tiene el propósito de indagar la opinión de las directoras y los directores con el clima de trabajo en los establecimientos educativos oficiales del nivel primario. La información que usted proporcione será confidencial y los datos servirán únicamente para una investigación.

PARTE I. DATOS GENERALES:

INSTRUCCIONES: Coloque el dato solicitado dentro de la casilla o marque con una X según la respuesta requerida:

Nombre del establecimiento educativo:				
Lugar:				
Fecha:				
Área de ubicación:	Urbana	<input type="checkbox"/>	Rural	<input type="checkbox"/>
Género del Director(a):	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>

PARTE 2. PREGUNTAS

Instrucciones: Responda ampliamente a cada pregunta, en las líneas en blanco. Si necesita más espacio, utilice la hoja en blanco que se le proporciona.

1	¿Cuál es su comentario acerca de cómo se siente en su trabajo?
2	¿Existen aportes de parte de los docentes en la toma de decisiones? ¿Cuáles?
3.	Como líder, ¿qué piensa de la relación de sus docentes con usted, en cuanto a un clima de armonía y confianza?
4.	¿Qué tipo de apoyo tiene usted para manejar y resolver los conflictos, de tal forma que los docentes trabajen en armonía?
5.	¿Cree usted que todos los docentes se sienten motivados para trabajar?
6.	¿Cuáles son los aspectos principales del clima de trabajo, que usted considera que caracterizan a su escuela?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Tabla No. 10: **Población total de docentes, por género y por escuela.**

No.	Nombre del establecimiento	F	M	Total	Director (a)	Zona de ubicación
1	Escuela Oficial Urbana Mixta "Nuestra señora del Rosario" J.M.	8	1	9	María Magdalena Lara Natareno	5
2	Escuela Oficial Urbana de Varones Tipo Federación "Tecún Uman" J.V.	13	3	16	Hugo Quiñonez	5
3	Escuela Oficial Urbana Mixta "Barrio Norte" J.M.	16	4	20	Tomás Mejía	2
4	Escuela Oficial Urbana Mixta "Miguel Ángel Alvarado López"	9	6	15	Yury Estuardo Nava Vielman	3
5	Escuela Oficial Urbana Mixta "Cooperativa Gumarkaaaj" J.M.	8	10	18	Carlos Ávila	4
6	EOUM Tipo Federación "Tecum Uman" J.M.	19	2	21	Gilberto Hernández	5
7	EOUM Barrio Norte J.V.	10	2	12	Elizabeth Rodríguez de la Cruz	2
8	EOUM "Cooperativa Gumarkaaaj" J.V.	6	0	6	Eugenia Chaclan Rojas	4
9	Escuela Oficial Urbana Mixta "Nuestra señora del Rosario" J.V.	5	3	8	Julia Elena Barrios	5
TOTALES		94	31	125		

Fuente: Coordinación Técnica Administrativa 14-01-01, Santa Cruz del Quiché.

ANEXO 4

Tabla No. 11: **Clasificación de ítems según cada indicador que representa**

M	PTD	LD	RC
1	2	5	6
4	3	12	8
7	10	15	9
14	11	16	13
18	20	19	17

Fuente: Elaboración propia