

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS OFICIALES DE
PRIMARIA EN EL MUNICIPIO DE GUASTATOYA,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**



JERSON OMAR LEMUS MENÉNDEZ

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL DE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS OFICIALES DE
PRIMARIA EN EL MUNICIPIO DE GUASTATOYA,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**



TESIS

Sometida a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

JERSON OMAR LEMUS MENÉNDEZ

Al conferírsele el título de

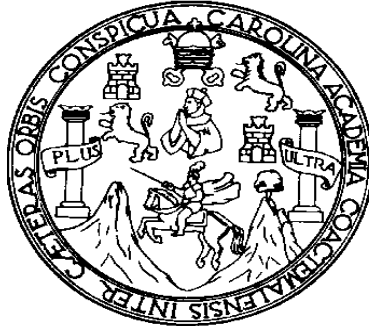
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, ABRIL DE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**RECTOR
LIC. CARLOS ESTUARDO GALVEZ BARRIOS**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representantes de docentes:	MSc. Benjamín Alejandro Pérez Valdés MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de graduados:	Ing. Agr. Walter Orlando Felipe Espinoza
Representantes de estudiantes:	PC. Giovanna Gisela Sosa Linares PC. Edgar Wilfredo Chegüén Herrera

AUTORIDADES ACADEMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Coordinador del Programa:	MSc Carlos Leonel Cerna Ramírez

**ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE
GRADUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presidenta:	Licda. Rosaura Isabel Cardenas
Secretaria:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruíz
Vocal:	Licda. Ester Palacios Castañeda

TERNA EVALUADORA

Presidenta:	M.A Eduina Araselly Linares Ruíz
Secretario:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Vocal:	Licda. Claudia Verónica Pérez Aguirre

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: A quien amo con todo mi corazón, pues ha oído mi voz y mis súplicas, dándome su protección y su ayuda en todo. Sea el Nombre de Jehová Bendito desde ahora y para siempre.
- A MI MADRE: Hilda del Carmen Menéndez Ramos, por su amor y apoyo incondicional desde mi niñez hasta el día de hoy. Que mi triunfo sea la mayor satisfacción de su existencia.
- A MI PADRE: Cesar Rafael Lemus Osorio, a quien nunca dejaré de agradecerle la vida.
- A MIS HERMANAS: Por motivarme con mucho cariño a alcanzar mis metas.
- A MI NOVIA: Por su amor, comprensión y apoyo.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Licda. Ester Palacios Castañeda, Licda. Rosaura Isabel Cárdenas Castillo y MSc Felipe Nery Agustin Hernández, por el esmero, atención y dedicación prestada durante todo el proceso de investigación. Que Dios les bendiga siempre.

A mis catedráticos en general, por haber sido parte de mi formación académica.

Al Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por brindarme la oportunidad de convertirme en profesional.

A todas las personas en general que me brindaron su ayuda para alcanzar mis metas profesionales.

RESUMEN

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realiza su trabajo el personal de una organización. Tiene su existencia real a través de las percepciones que los empleados tienen de las características más inmediatas de la organización en la cual trabajan. Estas percepciones se ven afectadas por todo lo que sucede dentro de cada institución y, a su vez, afectan a toda la organización, influenciando conductas tales como la motivación, satisfacción y desempeño laboral.

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar el clima organizacional en las escuelas oficiales de primaria en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso, para plantear alternativas de solución tendientes a mejorar el ambiente laboral. Para lograr este objetivo, se identificó cual es la situación conductual que desarrollan los docentes al laborar en las escuelas oficiales del nivel primario; así mismo, se determinó la anatomía organizacional que poseen los centros educativos; se estableció la calidad de vida laboral que tienen los docentes y se identificó los diferentes procesos organizacionales como evaluación del desempeño, recompensas y comunicación que se llevan a cabo en los centros educativos.

La investigación fue enfocada desde el punto de vista descriptivo, en virtud que se identificaron las percepciones de un grupo particular de personas en una situación reciente.

Los resultados obtenidos en la investigación, demuestran que el clima organizacional predominante percibido por los directores y docentes en los centros educativos es bueno, derivado de conductas positivas como: los educadores se identifican con las actividades administrativas-pedagógicas que se realizan en la escuela, la interrelación es aceptable al determinar que tienen el apoyo necesario de los compañeros, los maestros y directores se sienten motivados al desempeñar su trabajo y el puesto que desempeñan les proporciona prestigio social ante la comunidad educativa; Además, se estableció que se ejerce un liderazgo democrático, lo que permite mejorar las relaciones interpersonales y solución de

conflictos. Los centros educativos tienen una estructura lineal, flexible, con actividades y objetivos determinados, especialización de tareas y poca supervisión directa; el puesto que desempeñan los directores y docentes tienen un alto grado de autoridad, ya que pueden seleccionar los materiales didácticos que utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como planificar todas las acciones administrativas y pedagógicas; el personal administrativo considera que está satisfecho en su puesto de trabajo y existe buena comunicación con la comunidad educativa. De igual forma se determinó que no se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar las áreas en las cuales existen deficiencias; se delega autoridad sin tener claro las metas y controles necesarios. Además no existe una evaluación formal del proceso educativo y una política de incentivos por laborar eficientemente.

Por lo anterior, se presenta las siguientes recomendaciones:

Se debe capacitar a los directores y docentes en programas de reforzamiento, desarrollo profesional, preparación de líderes, relaciones interpersonales e identidad institucional, identificación y solución de problemas en el desarrollo del trabajo, delegación de autoridad, calidad educativa, gestión escolar y realización y aplicación de instrumentos de medición. Además, debe incentivar a los docentes y directores para que pongan en práctica los conocimientos adquiridos con el objeto de mejorar la calidad educativa.

INDICE GENERAL

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I	
MARCO METODOLOGICO	
1,1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Justificación.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
a) Sistematización del problema.....	5
1.1.4 Identificación del objeto de estudio.....	6
1.1.5 Delimitación del problema.....	6
a) Delimitación geográfica	6
b) Delimitación institucional	6
c) Delimitación personal.....	6
d) Delimitación temporal.....	7
1.1.6 Objetivos.....	7
a) Objetivo General.....	7
b) Objetivos Específicos.....	7
1.1.7 Diseño Metodológico.....	8
a) Tipo de investigación.....	8
b) Método de investigación.....	8
c) Definición de población.....	8
1.1.8 Conceptualización y operación de variables e indicadores	9
1.1.9 Técnicas de recolección de datos.....	10
1.1.10 Fuentes de información.....	11
a) Primarias y secundarias.....	11
1.1.11 Estrategias de la investigación.....	11
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2,1 Descripción general del Municipio de Guastatoya, El Progreso	13
2.1.1 Datos generales.....	13
2.1.2 Datos históricos.....	13
2.1.3 Idioma.....	14
2.1.4 Economía.....	14
2.1.5 Geografía.....	14
2.1.6 Hidrografía.....	15
2.1.7 Vías de comunicación.....	15
2.1.8 Geología.....	15

CAPITULO III MARCO TEORICO

3,1	Clima organizacional.....	16
3,2	Conducta.....	17
3,3	Anatomía organizacional.....	20
3,4	Calidad de vida laboral.....	21
3,5	Procesos organizacionales.....	23

CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4,1	Conducta.....	25
4.1.1	Actitudes	25
4.1.2	Aprendizaje	26
4.1.3	Motivación en el personal administrativo y docente en las escuelas oficiales a nivel primario.....	27
4.1.4	Liderazgo en el personal administrativo y docente en los centros educativos.....	28
4,2	Anatomía organizacional.....	29
4.2.1	Opinión del personal administrativo y docente sobre la división del trabajo.....	30
4.2.2	Opinión del personal administrativo y docente sobre la distribución de grados en las escuelas.....	31
4.2.3	Opinión del personal administrativo y docente sobre esfera de control.....	31
4.2.4	Opinión del personal administrativo y docente sobre delegación de autoridad.....	32
4,3	Calidad de vida laboral.....	33
4.3.1	Opinión del personal administrativo y docente sobre alcance del puesto o ejecución de diversas actividades.....	33
4.3.2	Opinión del personal administrativo y docente sobre el fondo del puesto o nivel de autoridad.....	34
4.3.3	Compromiso con el centro educativo.....	34
4.3.4	Satisfacción laboral.....	36
4,4	Procesos organizacionales.....	36
4.4.1	Evaluación del desempeño.....	37
4.4.2	Sistemas de recompensas.....	38
4.4.3	Comunicación.....	39
4,5	Clima organizacional.....	39
	Conclusiones.....	41
	Recomendaciones.....	43
	Bibliografía.....	45
	Apéndices.....	47

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Cantidad de escuelas, personal administrativo y docente.....	9
Cuadro 2 Conceptualización y operación de variables e indicadores	10
Cuadro 3 Actitud del personal administrativo y docente con respecto al centro educativo donde laboran.....	48
Cuadro 4 Opinión sobre los recursos materiales, mobiliario y equipo con que cuentan.....	48
Cuadro 5 Apoyo necesario de compañeros hacia el personal administrativo y docente.....	48
Cuadro 6 Opinión sobre formación continua del personal administrativo y docente al laborar en las escuelas oficiales a nivel primario.....	49
Cuadro 7 Opinión del personal administrativo y docente sobre información que recibe en capacitaciones o talleres	49
Cuadro 8 Opinión del personal administrativo y docente sobre reconocimientos por desempeñar eficientemente el trabajo	49
Cuadro 9 Opinión del personal administrativo y docente sobre condiciones mínimas para impartir enseñanza-aprendizaje	50
Cuadro 10 Opinión del personal administrativo y docente sobre relaciones interpersonales.....	50
Cuadro 11 Opinión del personal administrativo y docente sobre distribución de actividades o tareas.....	50
Cuadro 12 Opinión sobre atención y control sobre el personal docente o alumnos a cargo.....	51
Cuadro 13 Delegación de autoridad entre el personal administrativo y docente en los centros educativos.....	51
Cuadro 14 Buena percepción de imagen de los centros educativos por el personal administrativo y docente	51
Cuadro 15 Satisfacción en el puesto de trabajo en los directores	52

	y docentes en los centros educativos.....	
Cuadro 16	Evaluación del desempeño en el personal administrativo y docente en los centros educativos.....	52
Cuadro 17	Opinión sobre la compensación salarial del personal administrativo y docente que labora en los centros educativos	52
Cuadro 18	Incentivos otorgados al personal administrativo y docente en los centros escolares.....	53
Cuadro 19	Comunicación ascendente y descendente con la comunidad educativa.....	53
Cuadro 20	Percepción del clima organizacional por el personal administrativo y docente en los centros escolares	53

INDICE DE APÉNDICES

		Pág
Apéndice 1	Cuadros con resultados cuantitativos	48
Apéndice 2	Instrumento Escala de Clima Organizacional	54
Apéndice 3	Encuesta dirigida a directores y docentes	56
Apéndice 4	Guía de entrevista a la Supervisora Educativa	59

INTRODUCCION

El Ministerio de Educación es la institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, determinadas por el Sistema Educativo del país. La función principal del Sistema Educativo es investigar, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el proceso educativo a nivel nacional en sus diferentes modalidades.

Para lograr lo anterior, el Ministerio de Educación instruye a las Direcciones Departamentales de Educación y las Supervisiones Educativas, a realizar acciones de asesoría, orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, en los centros educativos de su jurisdicción.

El centro escolar de primaria, como institución educativa, es una organización y está formada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, calidad de vida laboral, los procesos que ocurren dentro de ella, la conducta de los padres de familia, educandos, educadores, personal técnico, administrativo y de servicio. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El objeto de la presente investigación, fue conocer la percepción que tienen los docentes y directores del clima organizacional existente en las escuelas a nivel primario, en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

Para realizar la investigación se utilizó el método inductivo, en virtud que se parte de la observación de conductas concretas y particulares, para llegar a generalizaciones sobre el clima organizacional de los centros educativos.

Para la recopilación de la información, se elaboró un cuestionario, con el objeto de conocer las opiniones del personal involucrado en el proceso de enseñanza en los distintos centros educativos.

Para conocer el clima organizacional en los centros educativos a nivel primario, se empleó el instrumento denominado Escala de Clima Organizacional –EDCO- de los autores Acero Yusset, cheverri Lina María, Lizarazu Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, de Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santafé, Bogotá, Colombia. Dicho instrumento ha sido utilizado en instituciones, con el objeto de establecer un parámetro a nivel general, sobre la percepción que se tiene sobre el clima organizacional.

El contenido del informe está estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I: comprende el marco metodológico, el cual incorpora el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, formulación del problema, sistematización, identificación del objeto de estudio, delimitación del problema en forma geográfica, institucional, personal y temporal, objetivos (generales y específicos), y el diseño metodológico que contiene el tipo de investigación, definición de población, conceptualización y operación de variables e indicadores, técnicas de recolección de datos, método de investigación, fuentes de información y estrategias de la investigación.

Capítulo II: compuesto por el marco referencial, el cual presenta el contexto dentro del cuál se realizó la investigación.

Capítulo III: constituido por el marco teórico, el cual se subdivide en los siguientes elementos: conducta, anatomía organizacional, calidad de vida laboral y procesos organizacionales.

Capítulo IV: comprende la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

La parte final incluye: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices en los cuales se presentan los cuadros que contienen los resultados de la investigación así como los cuestionarios utilizados para el alcance de los objetivos planteados.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Las organizaciones son creadas para un objeto, diseñadas artificialmente para cumplir metas y objetivos. Esta integrada por un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: actitudes, logro, afiliación, poder, baja rotación, motivación, liderazgo, satisfacción, adaptación, iniciativa, entre otros.

Para poseer un clima organizacional que permita el desarrollo de la misma, se identifican condiciones que faciliten el desarrollo armónico entre la institución y sus empleados y son el respeto, la confianza, apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, estos principios básicos son el fundamento para el desarrollo integral de cualquier organización.

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con otras personas son elementos que van conformando el clima organizacional, este se convierte en un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las opiniones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

La Constitución Política de la República de Guatemala, en sus artículos 71 y 72, garantiza la libertad de enseñanza y criterio docente, así como establece la obligación del Estado de proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna con el fin de lograr el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad socioeconómica, política, la cultura nacional, además declara de interés nacional la educación.

“Los centros educativos públicos, son establecimientos que administra y financia el Estado para ofrecer sin discriminación, el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes a cada nivel y tipo de escuela, normados por el reglamento específico.

Los centros educativos públicos funcionan de acuerdo con el ciclo y calendario escolar y jornadas establecidas a efecto de proporcionar a los educandos una educación integral que responda a los fines de la presente ley, su reglamento y a las demandas sociales y características regionales del país”¹

Por su parte el Ministerio de Educación, no ha realizado grandes esfuerzos de mejoramiento de la calidad educativa y administración eficiente de los centros escolares, lo que se ha convertido en un verdadero reto para los directores y docentes, para asumir un nuevo estilo de liderazgo, capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, toma de decisiones, actitudes positivas, buena comunicación, compromiso con la escuela y sobre todo motivación y satisfacción en el puesto. Por lo anterior, se supone que los centros educativos de primaria en el municipio de Guastatoya, no son ajenos a las deficiencias de estos factores, lo que repercute en crear un clima organizacional favorable que sea democrático y participativo.

En los centros educativos de primaria, los padres de familia y docentes están organizados, con el propósito de gestionar la construcción, mejoramiento y su equipamiento. Sin embargo, no todos los edificios escolares tienen instalaciones equipadas cómodas que tengan iluminación, ventilación, higiene, aulas amplias para todos los alumnos, áreas administrativas y de recreación. Además, existen Juntas Escolares encargadas de administrar los fondos que le provee el Ministerio de Educación, en los diferentes programas de apoyo como lo es la refacción escolar, útiles, valija didáctica para el docente, los que son insuficientes para cubrir la demanda educativa.

¹ Ley de Educación Nacional. Decreto Número 12-91 del Congreso de la República. Pág. 12

El Ministerio de educación también proporciona capacitaciones a los docentes, así como contrata a los Supervisores Educativos para que les brinden la asesoría y el acompañamiento necesario en el proceso educativo. Sin embargo, no se propician actividades a lo interno de las escuelas que generen cambios significativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tomando en consideración lo anterior, se realizó el análisis del clima organizacional en las Escuelas Oficiales en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

1.1.2 Justificación

El centro escolar de primaria, como institución educativa, es una organización y está formada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella, la conducta de los padres de familia, educandos, educadores, personal técnico, administrativo y de servicio. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional.

Este es un fenómeno macro-organizacional que ha sido estudiado en los últimos tiempos por la escuela humanista administrativa, donde los investigadores comienzan sus indagaciones preguntándoles a los miembros de las organizaciones cómo lo perciben. En suma, el clima organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero si se siente.

Con base a teoría se estableció como los directores y personal docente perciben en ese clima organizacional en los centros educativos. La razón para hacerlo, es porque, el Ministerio de Educación crea y autoriza los centros educativos, para proporcionar y facilitar la educación a toda la población escolar sin discriminación alguna, con el fin de lograr el desarrollo integral, el conocimiento de la realidad socioeconómica, política, la cultura nacional, etc.

Con base en los indicadores del clima organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) y los parámetros de los autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santafé, Bogotá, Colombia (2000), se pudo determinar un nivel de frecuencia alto percibido por el personal administrativo y docente del clima organizacional en los centros educativos, de acuerdo a factores como: actitudes, aprendizaje, motivación, liderazgo, delegación, calidad de vida laboral y los distintos procesos como evaluación del desempeño, recompensas y comunicación. Una aplicación efectiva de estos indicadores facilitarán un proceso de enseñanza de calidad en los centros educativos de primaria para que cumplan con el objetivo para el cuál fueron creados.

La elaboración del estudio, permitió contribuir con el bien común en la comunidad educativa, de manera que podrá ser tomado en cuenta por las autoridades del Ministerio de Educación, personal administrativo y docente de los centros educativos, como guía para establecer sus fortalezas y debilidades en cuanto al ambiente organizacional, que prevalece en los centros educativos a nivel primario.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo es el clima organizacional en las Escuelas Oficiales de primaria en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso?

a) Sistematización del Problema

De acuerdo a la formulación del problema, se presentaron las siguientes preguntas de la sistematización del problema:

¿Cuál es la situación conductual que desarrollan los docentes y directores al laborar en las Escuelas oficiales a nivel primario para una eficiente enseñanza a los alumnos?

¿Cuál es la anatomía organizacional que poseen las Escuelas oficiales a nivel primario para que los docentes y directores puedan realizar un trabajo eficiente?

¿Cuál es la calidad de vida laboral que manifiestan los docentes y directores que trabajan en las Escuelas oficiales a nivel primario para mejorar su puesto de trabajo y su contribución al centro educativo?

¿Cuáles son los diferentes procedimientos organizacionales que se realizan en las Escuelas oficiales a nivel primario para mejorar el desempeño de los docentes y directores?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio fue el clima organizacional que prevalecía en las escuelas oficiales a nivel primario, atendidas por los directores y docentes del municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

1.1.5 Delimitación del Problema

a) Delimitación Geográfica

El presente estudio se realizó tomando en cuenta la opinión de los docentes que imparten docencia y los directores que administran las escuelas oficiales de primaria del municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

b) Delimitación Institucional

El presente estudio se realizó en las Escuelas oficiales de primaria urbanas y rurales en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

c) Delimitación personal

El estudio se concretó a conocer la percepción que tienen los docentes y directores del clima organizacional en las escuelas oficiales a nivel primario.

De igual forma la opinión de la Supervisora Educativa, responsable de las escuelas sobre el mejoramiento del clima organizacional en los distintos centros educativos.

d) Delimitación Temporal

La investigación se realizó, considerando la situación prevaleciente al mes de septiembre de dos mil ocho.

1.1.6 Objetivos

a) Objetivo General

Determinar el clima organizacional en las Escuelas Oficiales de primaria en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso, para plantear alternativas de solución tendientes a mejorar el ambiente laboral.

b) Objetivos Específicos

- Indicar la situación conductual que desarrollan los docentes y directores al laborar en las escuelas oficiales a nivel primario para una eficiente enseñanza a los alumnos.
- Determinar la anatomía organizacional que poseen las escuelas oficiales a nivel primario para que los docentes y directores puedan realizar un trabajo eficiente.
- Establecer la calidad de vida laboral que manifiestan los docentes y directores en las Escuelas oficiales a nivel primario para mejorar su puesto de trabajo y su contribución al centro educativo.
- Identificar los diferentes procedimientos organizacionales que se realizan en las escuelas oficiales a nivel primario para mejorar el desempeño de los docentes y directores.

1.1.7 Diseño Metodológico

a) Tipo de investigación

El problema objeto de investigación fue enfocado desde el punto de vista descriptivo, en virtud que se identificaron las percepciones de un grupo particular de personas en una situación reciente.

b) Método de investigación

En la investigación se utilizó el método inductivo, debido a que toda la información recolectada se analizó de lo particular hasta lo general. Lo que permitió conocer la percepción de los directores y docentes sobre los factores que inciden en el clima organizacional. De igual forma se tuvo la opinión de la Supervisora Educativa sobre el mejoramiento de dicho clima en los diferentes centros educativos.

c) Definición de población

La población estuvo constituida por 63 personas, conformadas por directores, docentes y Supervisora Educativa, los cuales laboran en el Ministerio de Educación en el renglón 011 (presupuestados), 021 (por contrato) y maestros financiados por la Municipalidad de Guastatoya, El Progreso.

En el cuadro siguiente, se muestra la cantidad de escuelas oficiales y Supervisión Educativa, con su respectiva ubicación, número de docentes y encuestas realizadas.

Cuadro 1. Cantidad de escuelas, personal administrativo, docentes y encuestas realizadas en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso.

<i>No.</i>	<i>Institución</i>	<i>Dirección</i>	<i>No. de directores</i>	<i>No. de docentes</i>	<i>Supervisores Educativos</i>	<i>Total de encuestas realizadas</i>
1	EOUM J.M	Colonia Nueva Vida	1	7		8
2	EORM	Aldea El Subinal	1	7		8
3	EORM	Aldea Santa Lucía	1	8		9
4	EORM	Aldea Casas Viejas	1	9		10
5	EORM	Aldea Santa Rita	1	6		7
6	EORM	Aldea El Naranjo	1	6		7
7	EORM	Barrio San Juan	1	12		13
8	Supervisión Educativa	Guastatoya, El Progreso			1	1
Total			7	55	1	63

Fuente: Supervisión Educativa de Guastatoya, El Progreso.

1.1.8 Conceptualización y operación de variables e indicadores

Con base a los objetivos planteados en relación a la investigación, estos se conceptualizaron de acuerdo a categorías, variables e indicadores los que se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Conceptualización y operación de variables e indicadores con base a Gibson, James L, Ivancevich, John M y Donnelly, James H, en su obra organizaciones, conducta, estructura y procesos.

Categorías	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
Clima Organizacional	1. Indicar la situación conductual que desarrollan los docentes y directores al laborar en las Escuelas Oficiales a nivel primario para una eficiente enseñanza a los alumnos.	Conducta	Actitudes Aprendizaje Motivación Liderazgo
	2. Determinar la anatomía organizacional que poseen las Escuelas Oficiales a nivel primario para que los docentes y directores puedan realizar un trabajo eficiente.	Anatomía organizacional	División del trabajo. Departamentalización Esfera de control Delegación
	3. Establecer la calidad de vida laboral que manifiestan los docentes y directores en las Escuelas Oficiales a nivel primario para mejorar su puesto de trabajo y su contribución al centro educativo.	Calidad de vida laboral.	Alcance del puesto Fondo del puesto Compromiso con el centro Educativo Satisfacción en el puesto
	4. Identificar los diferentes procedimientos organizacionales que se realizan en las Escuelas Oficiales a nivel primario para mejorar el desempeño de los docentes y directores.	Procesos	Evaluación del desempeño Sistemas de recompensa Proceso de la comunicación

Fuente: Elaboración propia.

1.1.9 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, utilizada para recopilar la información requerida en el estudio, sobre el clima organizacional percibido por el personal docente y administrativo de los centros educativos a nivel primario en el municipio de Guastatoya, fue la encuesta. De igual forma en el trabajo de campo se empleó

la guía de entrevista para conocer la opinión de la Supervisora Educativa sobre el mejoramiento del clima organizacional en los centros educativos.

Los referidos instrumentos se caracterizaron por ser formales y estructurados, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, describiéndose el propósito, señalando las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

Para el diseño del instrumento, se partió de la operacionalización de los indicadores, procedimiento que permitió la redacción de los correspondientes ítems, mediante las cuales se obtuvo la información interna y colectiva que sirvió de base al investigador para el análisis y la consecuente emisión de conclusiones y recomendaciones. Se realizó la prueba piloto para validar los distintos ítems.

1.1.10 Fuentes de información

a) Primarias y secundarias

Las fuentes de información para el desarrollo de la presente investigación fueron las primarias, conformadas por los docentes y directores. Así también la Supervisora Educativa a cargo de los centros educativos. Como fuentes secundarias se analizó documentos realizados del área de estudio como: tesis sobre cultura organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, informes de la Supervisión Educativa, manuales proporcionados a docentes, directores de las escuelas y otros.

1.1.11 Estrategia de la investigación

Se realizó un análisis exhaustivo de cada una de las variables descritas en el cuadro de conceptualización y operación de variables e indicadores, las cuales fueron: conducta, anatomía, calidad de vida laboral y procesos, así como los distintos indicadores detallados anteriormente. Fue de vital importancia, tener el punto de vista de los responsables de administrar e impartir enseñanza en los

distintos centros educativos. Para lo anterior se tuvo la autorización de la Supervisora Educativa, para poder recolectar la información, tener la ubicación de los centros educativos, nombres de los directores y personal docente contratado en las mismas.

Fue necesario elaborar un cronograma de trabajo en coordinación con las personas involucradas, con el objeto de recolectar la información, sin tener que interrumpir el proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en los centros educativos.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Descripción general del Municipio de Guastatoya, El Progreso

2.1.1 Datos generales

“Se encuentra situado en la región nor-oriental de Guatemala, siendo la cabecera departamental de El Progreso, limita al norte con el departamento de Alta Verapaz y Baja Verapaz; al sur con Sanarate y Jalapa; al oeste con San Agustín Acasaguastlán y Jalapa; y al oeste con Baja Verapaz. Cuenta con una extensión de 262 Kms². Se encuentra a una distancia de 74 kms de la ciudad capital de Guatemala.

2.1.2 Datos históricos

Desde tiempos históricos, ha sido conocido como Guastatoya o Huastatoya. El nombre original de este terruño se deriva de las voces provenientes de la lengua nahuatl *guaxhtl*, que significa morros y *atoyac* que se traduce en último, o sea el punto donde se asoman los últimos morros, lo cual se interpreta como el lugar donde termina el frío y comienza el calor.

Sin confirmar la fecha, también se dice que Guastatoya puede provenir del guaje, árbol de la familia de las acacias y que podría significar río donde hay guajes. También se le conocía como Casa Guastatoya, por contar con una especie de parador donde hacían alto los viajeros, en especial los que iban a Esquipulas.

Fue habitada desde la última fase del preclásico, como lo prueban los restos arqueológicos encontrados en la zona del motagua, donde sus antiguos habitantes construyeron bóvedas juegos de pelota, edificios con varias cámaras y labraron estelas sencillas. Algo importante de mencionar, es el descubrimiento del Vaso Esculpido de Guastatoya, interesante cerámica maya procedente del siglo VII de la era cristiana.

En 1758 era considerado como un pueblo. El 7 de abril de ese año el Ayuntamiento de la ciudad de Santiago de los Caballeros de Goathemala, menciona como pueblo a Guastatoya en un edicto.

La región llamada Guastatoya, fue escenario de sangrientas luchas consecutivas entre las fuerzas del gobierno de Rafael Carrera y la facción llamada Los Lucios, quienes se alzaron en armas a la caída del entonces presidente Mariano Rivera Paz.

Las tropas de Guastatoya, formaban parte importante del intento del General Justo Rufino Barrios por reconstruir la unión Centroamericana en 1855".²

2.1.3 Idioma

Con la fuerte colonización española que se arraigó en esta región, el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso, se convirtió rápidamente en vía de paso mercantil entre el Caribe y España, por lo que el idioma español, se asentó definitivamente y los antiguos pobladores fueron transculturizados y los idiomas de aquellos desaparecieron.

2.1.4 Economía

La economía de Guastatoya, El Progreso se basa en la producción agrícola principalmente el cultivo del maíz, frijol, tomate, sandia, chile pimiento, papaya, pepino y limón. La población también se dedica a fabricar muebles de madera, escobas, sombreros y petates de palma, así como trabajos en cuero.

2.1.5 Geografía

Su altura oscila en 515 msnm, con un clima generalmente cálido seco. En su territorio se encuentra la serranía de Anshagua y otros 14 cerros. Guastatoya cuenta con escasas áreas boscosas, debido a su ubicación, predominando el bosque de tipo espinoso subtropical.

² www.visitguatemala.com/destinos_municipio.guastatoya.

2.1.6 Hidrografía

Cuenta con cinco ríos, siendo el principal el motagua, así también 30 quebradas.

2.1.7 Vías de comunicación

Guastatoya, El Progreso, cuenta con dos vías de comunicación importantes que son: la carretera Interoceánica CA-9 que lo atraviesa, hacia el norte conduce a Puerto Barrios y hacia el sur a la capital.

Cuenta también con carreteras que lo comunican con otros departamentos y municipios, como la que partiendo de El Rancho se desvía hacia las Verapaces, y otra que conduce a Zacapa y Chiquimula; así como caminos de terracería que une a algunos municipios y aldeas.

2.1.8 Geología

Por lo general los suelos han sido considerados pobres, calizos y arcillosos, poco profundos que han ido formándose sobre matorrales sedimentarios metamórficos, serpentina y esquistos.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Clima organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), definen al clima organizacional como el conjunto de valores, fines, objetivos, y reglas de funcionamiento de una institución. Es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Según los autores de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, reenumeraciones, etc.)
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

3.2 Conducta

La conducta es el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. Es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta es lo que hace un empleado. Hablar, terminar una tarea, soñar despierto, presentarse tarde a trabajar o cualquier acto observable. Muchas de las normas de conducta de las personas se han desarrollado antes de que ingrese a la organización, modificar, moldear o reconstruir conductas es una cuestión muy debatida entre científicos y prácticos de las ciencias conductuales.

En la investigación se tomaron cuatro elementos importantes para conocer la percepción, sobre la situación laboral que desarrollan los docentes y directores en las escuelas objeto de estudio, dichos elementos son: actitudes, aprendizaje, motivación y liderazgo.

Robbins y Coulter (2000), definieron las actitudes como manifestaciones de evaluación ya sea favorable o desfavorable acerca, de objetos, personas o eventos. Ellas reflejan los sentimientos de un individuo frente a alguna cosa.

Desde ese sentido, se realizaron preguntas para conocer el punto de vista del personal administrativo y docente, sobre los centros educativos donde laboran, así como las condiciones y recursos con que cuentan, a la hora de proporcionarle educación a la población escolar.

Para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea de calidad, es importante el análisis de los factores que influyen en dicho proceso, siendo los siguientes: capacitaciones, talleres y literatura consultada. Aprendemos por experiencia en forma incesante. Es así porque el aprendizaje se produce todo el tiempo, en realidad cada uno de nosotros está yendo a la escuela continuamente. El aprendizaje se tomó desde el punto de vista del cúmulo de conocimientos adquiridos durante su formación, ayuda mutua de los compañeros de trabajo en relación a dudas que posee, así como nivel de aceptación de los contenidos proporcionados por instituciones afines para el mejoramiento de la calidad educativa.

Según la ley de Educación Nacional en el artículo 36, detalla como obligaciones de los educadores actualizar los contenidos de la materia que enseña y de la metodología educativa que utiliza, elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo, así también, participar en actividades de actualización y participación pedagógica. Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo aspectos políticos económicos y en

especial educativos, por lo que es necesario estar preparados para dicho cambio.

Otro de los factores que repercute en la conducta es la motivación que se define como “voluntad de un individuo para desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le va ofrecer la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”³

La importancia de las metas en cualquier estudio de motivación es evidente. El proceso motivacional, tal como lo interpreta la mayoría de los teóricos, va orientado hacia la meta. Las metas, o resultados, que busca alcanzar un empleado se conciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de metas deseables puede generar una reducción importante de las deficiencias que causan necesidades. En los ámbitos organizacionales, las metas pueden ser positivas tales como: felicitaciones, reconocimiento, ascenso o negativas por ejemplo: no ser tomados en cuenta al otorgarse los ascensos o ser reprendido por un mal desempeño. Las metas negativas carecen de atractivo para la mayoría de los empleados y por lo tanto, tratarán de evitarlas.

Siendo el liderazgo el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales, éste influye en la conducta de las personas, en el sentido de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que puede unir a las personas en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por los conflictos y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

³ Gibson, James L, Ivancevich, John M y Donnelly, James H. Organizaciones, conducta, estructura y proceso. Tercera edición. México: McGraw-Hill, 1994. Pág. 79

3.3 Anatomía organizacional

De acuerdo a Stephen Robbins P y Mary Coulter (2000), la anatomía organizacional es el marco formal de una organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, se agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya, de acuerdo a una serie de características las que no solo describen a la misma, sino también tiene repercusiones en la conducta de las personas.

Cuando se analiza la estructura de una organización, es necesario conocer cuatro elementos clave: División del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación de autoridad.

En la investigación la división del trabajo se tomó desde el punto de vista de distribución de tareas o actividades administrativas que se tienen que realizar en los centros educativos, así como la planificación de las mismas para lograr las metas trazadas.

De igual forma, en la departamentalización y esfera de control fue necesario indagar sobre áreas funcionales, grados y alumnos distribuidos entre el personal administrativo y docente que labora en las escuelas oficiales a nivel primario en Guastatoya, El Progreso.

Por otra parte, la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. El proceso de delegación implica 1) la determinación de los resultados esperados de un puesto, 2) la asignación de tareas a ese puesto, 3) la delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y 4) la responsabilización de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

Aunque la elaboración del organigrama de una organización y la descripción de metas y deberes administrativos contribuyen a la eficaz aplicación de la delegación de autoridad, y a pesar también de que el conocimiento de los principios de la delegación ofrece la base necesaria para proceder a ella, ciertas actitudes personales no dejan de estar presentes en la delegación real. Dichas actitudes son: Receptividad, disposición a ceder, disposición a permitir que los demás cometan errores, disposición de confiar en los subordinados y disposición a establecer y aplicar controles amplios.

Según Koontz y Weihrich (1998), las sugerencias prácticas que facilitan una delegación exitosa son:

- Defina asignaciones y delegue autoridad en vista de los resultados esperados.
- Seleccione a cada persona de acuerdo con el trabajo por realizar.
- Mantenga abiertas las líneas de comunicación.
- Establezca los controles adecuados.
- Recompense la delegación eficaz y la exitosa asunción de autoridad.

3.4 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el aire que se respira y proporciona a los empleados la oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la institución.

La calidad de vida laboral comprende diversos factores, a nivel de estudio se identificaron los siguientes: alcance y fondo del puesto, compromiso y satisfacción en el puesto.

El alcance del puesto se tomó desde el punto de vista de la variedad e identificación con las tareas desempeñadas por la persona. Mientras que la autonomía como percepción del fondo del puesto y la autoridad.

Por su parte “la satisfacción se refiere al cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una vez se obtenido el resultado”⁴

La satisfacción con el puesto depende de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos y de la forma que el empleado ve esos resultados. Los resultados tienen diferentes valores para diferentes personas. Para algunas, el trabajo con responsabilidad y desafíos puede tener resultados neutros e incluso negativos. Para otras, esos resultados del trabajo pueden tener valores altamente positivos. Las personas difieren en el grado al cual ese trabajo es el interés central de su vida; participan activamente en él; perciben que el trabajo es el punto central de su autoestima; perciben que el trabajo es congruente con el concepto que tienen de si mismos.

Las personas que no se entregan al trabajo, no pueden esperar el logro de la misma satisfacción que quienes sí. Esta variable explica el hecho de que dos trabajadores podrían manifestar diferentes niveles de satisfacción con los mismos niveles de desempeño.

De igual forma el compromiso, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una institución en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y meta de la organización, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí.

⁴ Koontz Arold, Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. 11ª. Edición. México: McGraw-Hill, 1998. Pág 533

3.5 Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales tomados en cuenta en la investigación son: Evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y proceso de la comunicación.

Por evaluación del desempeño se define como la revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de cualquier equipo en el trabajo. En la investigación se tomó desde el punto de vista de la autoevaluación. Es decir la percepción que se tiene de la experiencia en el trabajo, estabilidad laboral, horarios y calificación de la prestación de los servicios tanto para el personal administrativo como para el docente.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos para distribuir éstos beneficios. El proceso de recompensas tiene como objetivo atraer a las personas a que ingresen a la organización, para que sigan en su puesto y sean motivadas a lograr altos niveles de desempeño.

Las recompensas extrínsecas son las externas al puesto, e incluyen ascensos, equipo y mejores instalaciones para el trabajo, oportunidad para el contrato social, con los colaboradores, recompensas financieras como renumeración y beneficios adicionales (prestaciones) y recibir el reconocimiento de un superior. Por otra parte las recompensas intrínsecas están relacionadas de modo directo con la ejecución del trabajo. Son recompensas que pueden satisfacer necesidades tales como ser responsable, autónomo, enfrentarse a retos y obtener logros valiosos en su puesto. Las recompensas intrínsecas surgen del desempeño del puesto por la persona y, a veces, se consideran autorecompensas, en tanto que las extrínsecas son las que distribuye el encargado de la organización.

En cuanto a la comunicación se trató de establecer la percepción sobre la efectividad de la comunicación ascendente y descendente entre la comunidad educativa.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo como finalidad conocer la percepción sobre el clima organizacional del personal administrativo y docente que labora en los establecimientos de nivel primario en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso. Para ello se tomó de base cada una de las variables de estudio, siendo éstas: conducta, anatomía organizacional, calidad de vida laboral y los distintos procesos como evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y comunicación.

4.1 Conducta

Con el propósito de conocer la opinión del personal docente y administrativo de los centros educativos sobre actitudes, aprendizaje, motivación y liderazgo, se plantearon una serie de interrogantes que coadyuvaron a la obtención de resultados.

4.1.1 Actitudes

Se consideró indispensable conocer la opinión del personal administrativo y docente del centro educativo donde laboran, tomando como base la infraestructura, ambiente laboral, recursos con que cuenta, etc.

Los directores y docentes de los centros educativos, consideran que trabajan en un lugar adecuado para impartir enseñanza-aprendizaje, ya que los edificios escolares reúnen las condiciones necesarias como: aulas amplias ventiladas e iluminadas, áreas verdes y recreativas, para poder impartir educación a toda la población escolar. Lo anterior provoca que exista un compromiso para el desarrollo eficiente de todas las actividades administrativas y docentes.

La investigación también requirió indagar sobre la opinión que tienen de su trabajo y que tanto los motiva a desempeñarlo eficientemente. Con relación a ello

se pudo establecer que los directores y docentes que laboran en las escuelas oficiales a nivel primario se identifican con el trabajo. Lo anterior evidencia que existe vocación de servicio para realizar las actividades administrativas y docentes, lo cual propicia que se continúe desempeñando las funciones sin que existe demasiada rotación del personal docente, por considerar otras opciones en el mercado laboral.

4.1.2 Aprendizaje

Según opinión de los directores y docentes de las escuelas a nivel primario, indican que los compañeros les proporcionan todo el apoyo necesario cuando se presenta incertidumbre y se plantean sugerencias. Esto evidencia que existen relaciones armoniosas y de apoyo entre los compañeros en el desarrollo del trabajo. Los resultados constituyen una fortaleza ya que existe la certeza que al ingreso de personal presupuestado, por contrato o municipal a las escuelas, se les brindará toda la información y cooperación al momento de desarrollar el trabajo. Lo anterior es de vital importancia, ya que debido al incremento de la población escolar, se contrata personal para cubrir esa demanda educativa y se necesita personal capaz de automotivarse e interrelacionarse con el demás recurso humano para alcanzar los objetivos de cada escuela.

La opinión prevaleciente en relación a la formación continua de los directores y personal docente, es positiva, al afirmar que a nivel institucional planifican talleres o capacitaciones sobre: Currículo Nacional Base –CNB-, guías de autoaprendizaje, medio ambiente, estándares educativos, lineamientos generales para actividades pedagógicas y estadísticas de alumnos, con una duración de cinco horas cada una. Según opinión de los mismos, la información que reciben en los talleres y capacitaciones para mejorar el proceso de enseñanza, no se realiza con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo que provoca que la información que se recibe no se ponga en práctica en la mayoría de veces, por no estar comprometidos con la realización de las actividades en las cuales se les ha capacitado.

4.1.3 Motivación en el personal administrativo y docente en las escuelas oficiales a nivel primario

Con relación a ello se pudo establecer que el 86% de los directores considera que se encuentran motivados en su trabajo. El 82% del personal docente considera lo mismo.

Entre las razones manifestadas por el personal administrativo y docente al opinar que se encuentran automotivados, en la realización de las actividades administrativas y pedagógicas están:

- Relaciones armoniosas y de apoyo de los compañeros.
- Vocación de servicio
- Poseen las condiciones mínimas para impartir enseñanza aprendizaje.
- Se les proporciona Q 220.00 anual para la adquisición de material didáctico.

De igual manera se les consultó si el puesto que desempeña en el centro educativo, le proporciona prestigio social ante la comunidad educativa. La respuesta fue positiva por la mayoría del personal administrativo y docente. No obstante ser afirmativa la mayoría de percepciones, sobre si están motivados los dos grupos en referencia; la opinión sobre reconocimientos por desempeñar eficientemente el trabajo es negativo, porque nunca han recibido un reconocimiento por las Autoridades Educativas e instituciones afines en el desarrollo del trabajo.

Esto evidencia la falta de una política de incentivos por parte de las Autoridades Educativas para reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo y docente en el desempeño de su trabajo.

Uno de los factores que incentiva a los trabajadores lo constituyen las condiciones mínimas de infraestructura para impartir enseñanza-aprendizaje. Al respecto se pudo establecer que el 87% de los directores considera que los establecimientos educativos reúnen las condiciones mínimas para impartir

educación, teniendo aulas cómodas con ventilación, iluminación y áreas deportivas. Por su parte el 82% del personal docente considera lo mismo.

4.1.4 Liderazgo en el personal administrativo y docente en los centros educativos

Con el propósito de determinar las relaciones interpersonales, solución de conflictos, tipo de liderazgo e iniciativa en la toma de decisiones; se formuló al personal administrativo y docente una serie de interrogantes que coadyuvaron a la obtención de los resultados.

La mayoría de directores y personal docente de los centros educativos considera que mantienen relaciones respetuosas consideradas y de ayuda entre sí para lograr los objetivos propuestos. Lo anterior evidencia que se están desarrollando adecuadamente las relaciones interpersonales en el personal tanto administrativo como docente en todos los establecimientos de nivel primario.

Dado que el liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas, se les preguntó a los directores y al personal docente si consideraba ser un líder positivo. El 100% de directores y personal docente considera ser un líder positivo. Esta convicción es importante, ya que todo el recurso humano contratado en los centros educativos tiene a su cargo grupos de trabajo al cual tienen que encauzar hacia el logro de las metas propuestas. En las escuelas oficiales del nivel primario se ejerce un liderazgo democrático participativo, lo que ha permitido que se manejen adecuadamente las relaciones interpersonales, solución de conflictos, mejore la comunicación y toma de decisiones.

Dado que toda persona en una organización posee sus propios valores y percepciones, se consultó al personal docente y administrativo sobre los conflictos laborales; este concepto forma parte de la vida de las organizaciones y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Aunque por lo general se le juzga inadecuado, también puede ser

beneficioso, ya que es capaz de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas.

Con relación a ello se pudo establecer que el 100% de directores consideran que cuando surge un conflicto, se procede a informar a las personas involucradas y juntos evalúan alternativas para tratar de llegar a un acuerdo (consenso) sobre su solución. El 93% del personal docente consideran lo mismo.

Entre los conflictos más comunes en los centros escolares están:

- Diferencia de criterios entre los directores y personal docente.
- Falta de recursos materiales suficientes como: material didáctico, mobiliario y equipo.
- Poco involucramiento de los padres de familia, en el mejoramiento del edificio escolar y proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Falta de apoyo de las autoridades educativas, en las actividades administrativas y pedagógicas que se realizan en los centros educativos.

Consideran que la comunicación es importante para darle solución a los conflictos, por lo tanto, los directores y docentes se reúnen con los padres de familia y Supervisora Educativa, para abordar sobre dicha problemática y darle una solución.

Tanto el personal administrativo como docente de los centros educativos, considera que deben tomar la iniciativa para mejorar las condiciones de trabajo e infraestructura del edificio escolar. Lo anterior ha repercutido para que los centros educativos reúnan las condiciones mínimas para impartir enseñanza-aprendizaje.

4.2 Anatomía organizacional

Con el propósito de determinar la estructura organizacional que poseen las escuelas, se plantearon una serie de interrogantes que coadyuvaron a la obtención de resultados.

4.2.1 Opinión del personal administrativo y docente sobre la división del trabajo

La mayoría del personal administrativo y docente opinó que está conforme con la distribución de las actividades administrativas y pedagógicas en el centro escolar. Lo anterior da lugar a que exista un compromiso al aceptar y realizar eficientemente todas las actividades planificadas en el desarrollo del trabajo.

Por su parte, los directores y docentes se basan en la Ley de Educación Nacional, decreto 12-91 del Congreso de la República, para conocer sus funciones. Sin embargo no existen manuales o normativos internos, para que los directores y docentes cumplan con funciones específicas, para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos.

Según la Ley de Educación Nacional en el artículo 36, detalla como obligaciones de los educadores actualizar los contenidos de la materia que enseña, así como también elaborar una planificación periódica del trabajo; Para ello requirió indagar sobre la planificación de las actividades administrativas y pedagógicas durante el ciclo lectivo. Los directores y docentes en los centros educativos afirman que planifican las actividades que se tienen que realizar en todo el año escolar en los centros educativos.

Entre las actividades planificadas por los directores y docentes en los centros educativos están:

- Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- Organización de comisiones internas y distribución de tareas como: Evaluación, finanzas, eventos culturales, deportivos y refacción escolar.
- Realización de reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, educandos y padres de familia.
- Realización de actividades culturales, sociales y deportivas.

4.2.2 Opinión del personal administrativo y docente sobre la distribución de grados en las escuelas

La opinión de los directores y docentes en los centros educativos es que la distribución de grados y cantidad de alumnos realizada al principio del ciclo lectivo, permite que se proporcione una educación de calidad a la población escolar; se tiene dicha percepción a pesar que en tres escuelas de las siete encuestadas se determinó que los directores además de las actividades administrativas tienen a su cargo un grado de primaria, debido a que faltan docentes para cubrir la población escolar. Los maestros tienen a su cargo un grado de primero a sexto, con un promedio de 35 alumnos.

La investigación requirió indagar si las áreas funcionales que posee el centro escolar, le permite mejorar el desarrollo del trabajo. Con relación a ello se pudo establecer que la mayoría de directores y personal docente de las escuelas a nivel primario considera que las áreas funcionales, que posee el centro educativo como: dirección, secretaría, bodega, aulas y ambientes deportivos les permite mejorar el desarrollo del trabajo.

En conclusión los ambientes de los edificios educativos, son adecuados para brindar una educación de calidad a toda la población escolar, así como realizar las actividades docentes y administrativas.

4.2.3 Opinión del personal administrativo y docente sobre esfera de control

Los directores de los centros educativos indican que tienen a su cargo seis docentes en promedio, son responsables de toda la población escolar inscrita, así como todas las actividades administrativas. También manifestaron que el Ministerio de Educación, los liberó para que se dedicaran a realizar dichas actividades, en el centro escolar. Sin embargo, por carecer de personal docente suficiente, tres directores de siete escuelas cumplen también funciones didácticas-pedagógicas, al tener un grado a su cargo. En cuatro centros educativos, los directores realizaron las gestiones necesarias ante la

Municipalidad del Municipio de Guastatoya, para que les financiaran la contratación de docentes, para dedicarse de lleno a las actividades administrativas y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Educación Nacional. Por su parte, los docentes opinaron que a los alumnos bajo su responsabilidad, se les provee toda la atención necesaria para proporcionar una educación de calidad.

No obstante, existir planes operativos, no se cuenta con herramientas de control, que permita la evaluación de las actividades administrativas y pedagógicas en los centros escolares.

En conclusión, la falta de personal docente suficiente en los centros escolares, limita cumplir con los objetivos para mejorar la calidad educativa y el fortalecimiento de la gestión escolar.

4.2.4 Opinión del personal administrativo y docente sobre delegación de autoridad

La opinión del personal docente y administrativo de los centros educativos, es que se delega autoridad apoyando, estimulando y dando participación en la realización de actividades y toma de decisiones de acuerdo a su ámbito de control.

Por su parte los directores delegan autoridad con base a obligaciones emanadas de Ley de Educación Nacional, organizando comisiones internas necesarias, para llevar a cabo todas las actividades administrativas y pedagógicas que se realizan en el centro educativo.

Al momento de delegar autoridad y responsabilidad en las diferentes comisiones, no se proporciona por escrito las metas, falta capacitación al personal en quien se va a delegar, no se establecen estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia el centro educativo. Lo anterior conlleva a que no se tenga los controles necesarios, ni se informe los resultados, provocando conflictos, duplicidad de funciones y fuga de autoridad.

4.3 Calidad de vida laboral

4.3.1 Opinión del personal administrativo y docente sobre el alcance del puesto o ejecución de diversas actividades

Se determinó que los directores de los centros educativos, realizan diferentes actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, en donde tienen que poner en práctica varias habilidades y conocimientos.

Entre las actividades se pueden mencionar las siguientes:

- Coordina todas las acciones administrativas del centro educativo.
- Asume 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.
- Es responsable por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- Mantiene informado al personal docente de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- Representa al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- Realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, Supervisora Educativa, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- Apoya y contribuye a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas.
- Organiza comisiones de trabajo en el centro educativo.

Esto evidencia que los directores de las escuelas en su puesto de trabajo desempeñan varias labores. Además ocupan un puesto formal para poder influir en la planificación y ejecución de las actividades que han de desarrollarse en el centro educativo. En contraste con el personal docente dedicado en forma específica a la instrucción en las aulas, que tienen un bajo alcance relativo.

Los directores y el personal docente consideran que se identifican con las actividades administrativas y pedagógicas que se realizan en los centros educativos. Lo anterior demuestra que se pueden desarrollar altos niveles de esfuerzo para que dichas actividades se lleven a cabo eficientemente.

4.3.2 Opinión del personal administrativo y docente sobre el fondo del puesto o nivel de autoridad

Para conocer la opinión del fondo del puesto o autoridad, se le preguntó a los directores y los docentes de las escuelas a nivel primario, si tiene autonomía para realizar su trabajo. Con relación a ello se determinó que la mayoría de los directores y el personal docente, opina que en su área de trabajo planifica las actividades y toma las decisiones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos. Esto evidencia que tanto el puesto de los directores como el de los docentes tienen un alto grado de autoridad, ya que pueden seleccionar los materiales didácticos que se utilizará en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas y pedagógicas del centro educativo en forma eficiente, sin embargo, es necesario que el Ministerio de Educación capacite tanto a directores como a docentes, para mejorar la calidad educativa y se fortalezca la gestión escolar, con el objeto que se ponga en práctica ese nivel de autoridad en los centros educativos.

4.3.3 Compromiso con el centro educativo

El 100% de los directores indica que continuará laborando el próximo año en el mismo centro educativo. El 93% del personal docente consideró lo mismo. Esto evidencia que el recurso humano está motivado en el desarrollo del trabajo y comprometidos con el centro escolar, no importando el difícil acceso y las distancias que tienen que recorrer para impartir docencia.

Los directores y el personal docente perciben buena imagen de los centros educativos de primaria en el municipio de Guastatoya. Lo anterior conlleva a que

se esté más identificado con las escuelas, se considere de prestigio y que exista menos rotación de docentes de los centros educativos a otros municipios y departamentos.

Dentro de la investigación se consideró importante conocer la opinión de los encuestados sobre la administración eficiente de los recursos financieros que les provee el Ministerio de Educación a los alumnos del centro escolar a través de las Juntas Escolares. Con relación a ello se pudo establecer que el 86% de los directores opinó que los recursos financieros se administran eficientemente. El 93% del personal docente consideró lo mismo.

Las Juntas Escolares fueron creadas mediante el acuerdo Gubernativo Número 327-2003 del 29 de mayo de 2003, con el propósito de promover la organización de padres de familia, para contribuir a la autogestión educativa y a la descentralización de los recursos económicos, para los servicios de apoyo educativo en los centros educativos.

Actualmente se les provee financiamiento a través de un Convenio establecido entre el Ministerio de Educación y el Representante Legal de la Junta Escolar, para los programas de apoyo siguientes:

- Alimentación escolar.
- Útiles escolares
- Dotación de materiales y Recursos de enseñanza (valija didáctica a los docentes).

De manejar eficientemente los recursos financieros otorgados, depende que los alumnos tengan los materiales didácticos y útiles suficientes, así como una refacción nutritiva que permite a los alumnos y docentes desarrollar efectivamente las actividades de enseñanza-aprendizaje.

4.3.4 Satisfacción laboral

La mayoría de los directores y el personal docente opina que se encuentran satisfechos por el logro de los objetivos propuestos, en las distintas actividades administrativas, pedagógicas y didácticas en el centro escolar.

Entre los objetivos generales planificados al inicio de año, por los docentes y directores en los centros educativos están:

- Informar a los padres de familia sobre el avance de los alumnos en la enseñanza-aprendizaje.
- Mejorar la asistencia diaria de los alumnos, así como reducir la repitencia y deserción escolar.
- Mejorar el ambiente de trabajo en el centro educativo.
- Cumplir con la planificación de los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- Participar activamente en el proceso educativo.
- Cumplir con calendario escolar y horarios de trabajo.
- Integrar comisiones internas en el establecimiento y cumplir con las distintas actividades planificadas.
- Coordinar las actividades con la Junta Escolar, para la administración de los programas de apoyo que les provee el Ministerio de Educación.

El personal docente y administrativo considera que el puesto que desempeña es de interés central en su vida que merece todo el empeño, responsabilidad, honestidad y sobre todo dedicación. Lo anterior evidencia que tanto los directores como el personal docente percibe satisfacción en el puesto de trabajo.

4.4 Procesos organizacionales

Con el propósito de determinar los procesos de evaluación del desempeño, recompensas y comunicación en los centros educativos, se plantearon una serie de interrogantes que coadyuvaban a la obtención de resultados.

4.4.1 Evaluación del desempeño

La opinión del 86% de los directores, es que constantemente evalúan su desempeño y retroalimentan las áreas en las cuales existen deficiencias. El 93% del personal docente opinó lo mismo; No obstante, el único instrumento de medición del desempeño utilizado por los directores, es el enviado por el Ministerio de Educación, que sirve para evaluar el rendimiento de los docentes por contrato, al finalizar el ciclo educativo, con el objeto de reanudarles otro contrato el próximo año.

Debido a lo anterior, se puede concluir que en los centros educativos, no existe una evaluación formal del desempeño de los directores y personal docente, que permita conocer las fortalezas y debilidades del proceso educativo, lo cual repercute en la calidad educativa y el fortalecimiento de la gestión escolar.

Se consideró importante conocer la opinión de los encuestados con relación a la estabilidad laboral y posibilidades de pertenencia, puesto que constituyen factores relacionados con el contexto del trabajo. Los mismos pueden crear insatisfacción si el personal administrativo y docente no los perciben. En ese sentido se pudo establecer que el 100% del personal administrativo considera que tiene estabilidad laboral y claras posibilidades de pertenencia. El 93% del personal docente consideró lo mismo. Dicha percepción es importante, ya que en la medida que el personal administrativo y docente esté estable en el centro educativo, se va identificar con las actividades y el centro educativo, creando un mayor compromiso con las metas trazadas en su oportunidad.

El 7% de docentes, considera que no tiene estabilidad laboral y claras posibilidades de pertenencia. La razón que dan para opinar así, es:

- Poseen contrato laboral por un año, con el Ministerio de Educación o la Municipalidad, lo cual provoca incertidumbre sobre la contratación en el próximo año.

- Posible rotación de personal en el puesto de trabajo a otro centro educativo, por problemas internos o matrícula escolar baja.

Una de las grandes debilidades de los centros educativos a nivel nacional, por las cuales a recibido duras críticas de la comunidad educativa, lo constituye el incumplimiento en cuanto a horarios y días efectivos a laborar en los centros educativos, por parte del personal administrativo y docente. Por tal razón se les preguntó que tan responsables eran en cuanto a los aspectos mencionados. Con relación a ello, los directores y docentes consideran que son responsables en cuanto a horarios y días efectivos a laborar durante el ciclo escolar.

Por su parte la Supervisora Educativa, indica que para controlar la asistencia regular del personal de los centros educativos, se posee un libro donde se detalla el nombre, hora de entrada, hora de salida, fecha y firma, el cual es revisado constantemente.

Los directores y docentes manifiestan interés en el trabajo que desempeñan, en virtud de que consideran agradable y bueno el servicio que prestan. Esta afirmación es importante, ya que se considera de beneficio para los centros educativos, tomando como fundamento que la automotivación es un factor determinante en el logro de los objetivos y constituye un valor positivo al sentir respeto y complacencia por el servicio que prestan.

4.4.2 Sistemas de recompensas

La mayoría de los directores y docentes de los centros educativos consideran que no reciben una compensación salarial mensual, acorde con sus habilidades y experiencia. Además los directores opinan que merecen una compensación salarial diferente a la que reciben los docentes debido a las funciones y obligaciones que tienen en los centros educativos. El Ministerio de Educación asigna el salario de los docentes y directores presupuestados de acuerdo al escalón tipo A al F, en contraste con el personal que labora por contrato que recibe una compensación salarial de acuerdo al escalafón tipo A. El personal docente y administrativo cambia de escalafón cada cuatro años.

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. El 71% de los directores considera que al laborar eficientemente en los centros educativos, no reciben incentivos directos e indirectos. El 65% del personal docente consideró lo mismo. Por lo anterior, el Ministerio de Educación debe implementar una política de incentivos económicos para el personal administrativo y docente que labora eficientemente en los centros educativos. Se debe fijar un bono anual a los directores con grado, por el doble esfuerzo de impartir educación a los alumnos y atender actividades administrativas en el centro educativo.

De igual forma, los directores deben de implementar un sistema de incentivos no económicos, para motivar al personal docente y padres de familia, para que colaboren en todas las actividades, que hay que realizar en la escuela, como por ejemplo: cartas de felicitación, diplomas de reconocimiento y agradecimiento por la culminación de las tareas en las reuniones con la comunidad educativa.

4.4.3 Comunicación

La mayoría de los directores y docentes considera efectiva la comunicación ascendente y descendente con la comunidad educativa, dado que prevalece relaciones armoniosas, respeto y mucha comunicación entre los padres de familia, personal que labora en los centros educativos y autoridades educativas. Lo anterior minimiza los conflictos y las diferencias entre alumnos, padres de familia, docentes y autoridades educativas.

4.5 Clima organizacional

Con el objeto de medir el clima organizacional que prevalece en los centros educativos, se empleó el instrumento Escala de Clima Organizacional –EDCO- obteniéndose lo siguiente:

La mayoría del personal encuestado, opinó que en los centros educativos existe un buen clima organizacional. Los resultados evidencian que tanto los directores como los docentes perciben un clima democrático y participativo, derivado de

actitudes positivas sobre el lugar de trabajo, relaciones armoniosas de apoyo con los compañeros, vocación de servicio, liderazgo positivo, satisfacción en su puesto de trabajo, identificación con las actividades docentes y comunicación.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional predominante percibido por los directores y docentes en los centros educativos es bueno, derivado de conductas positivas como:
 - Identificación con las actividades administrativas y pedagógicas que se realizan en el centro escolar.
 - Apoyo de los compañeros cuando se presentan incertidumbres y se plantean sugerencias.
 - Automotivación al afirmar que les gusta su trabajo, poseen las condiciones mínimas de infraestructura y el puesto que desempeñan les proporciona prestigio social ante la comunidad educativa.
 - Se ejerce un liderazgo democrático lo que permite que se desarrollen adecuadamente las relaciones interpersonales, solución de conflictos y toma de decisiones.
2. Los centros educativos a nivel primario tienen una estructura organizativa lineal, flexible, con objetivos y actividades determinadas, especialización de las tareas y poca supervisión directa en los empleados. Está integrada por dos niveles claramente definidos como lo son: personal administrativo y docente. Por su parte las Juntas Escolares tienen relación indirecta con el centro educativo y son las responsables de velar por la utilización eficiente de los recursos que les provee el Ministerio de Educación en los programas de apoyo.
3. Para la delegación de autoridad y responsabilidad, falta capacitación en quien se va a delegar y no existen instructivos que guíen la actuación del personal que fomente la iniciativa, creatividad y lealtad al centro educativo, lo que conlleva a que no se tenga los controles necesarios, ni se informe los resultados, provocando conflictos, duplicidad de funciones y fuga de autoridad.
4. Los directores y docentes de los centros educativos desempeñan diversas funciones, tienen autonomía para desarrollar las actividades administrativo-

pedagógicas, están comprometidos con el centro escolar y perciben satisfacción en el puesto de trabajo.

5. Los diferentes procesos organizacionales que se realizan en las Escuelas Oficiales del nivel primario son:
 - Autoevaluación, al considerar que tienen suficiente experiencia para desempeñar eficientemente el trabajo, poseen estabilidad laboral, claras posibilidades de pertenencia, son responsables en cuanto a horarios, días efectivos y califican como buena la prestación de sus servicios educativos.
 - Compensación mensual, recibida de acuerdo a la escala salarial del Ministerio de Educación, la que según opinión del personal administrativo y docente, no está acorde con sus habilidades y experiencia.
 - Efectiva comunicación ascendente y descendente con la comunidad educativa

RECOMENDACIONES

1. El Ministerio de Educación debe firmar convenios con universidades o instituciones superiores para incentivar la preparación de líderes en los centros educativos, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades administrativas y pedagógicas.
2. El Ministerio de Educación debe capacitar al personal administrativo y docente para que en el centro educativo, se desarrollen las capacidades de adaptación y cambio continuo, de tal manera que todos los miembros asuman un rol activo en la tarea de identificar y resolver la problemática relacionada con su trabajo.
3. Los directores de los establecimientos educativos deben delegar autoridad, con el objeto de que todas las actividades administrativas y docentes se realicen eficaz y eficientemente. Entre las sugerencias prácticas que facilitan una delegación exitosa están:
 - Definir asignaciones y delegar autoridad en vista de los resultados esperados.
 - Seleccionar a cada persona de acuerdo al trabajo por realizar.
 - Mantener abiertas las líneas de comunicación.
 - Establecer los controles adecuados.
4. Las Autoridades Educativas deben de asesorar y acompañar al personal administrativo y docente, con el objeto de mejorar la calidad educativa y fortalecer la gestión escolar, para que se ponga en práctica un alto grado de autoridad en los centros educativos.
5. El Ministerio de Educación debe diseñar instrumentos de medición del desempeño de los directores y personal docente presupuestado, con el objeto de conocer las fortalezas y debilidades del proceso educativo para mejorar la calidad educativa y fortalecer la gestión escolar, de igual forma, implementar una política de incentivos económicos para el personal administrativo y docente que labora eficientemente en los centros educativos.

6. En los centros educativos se debe implementar un sistema de incentivos no económicos, para motivar al personal docente y padres de familia, para que colaboren en todas las actividades que hay que realizar en la escuela, como por ejemplo: cartas de felicitación, diplomas de reconocimiento y agradecimiento por la culminación de las tareas en las reuniones con la comunidad educativa, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política de la República de Guatemala. Decretada por la Asamblea Nacional Constituyente. 31 de Mayo de 1985.

Cook, Wall y Marr. La experiencia de Trabajar. Academi Press, 1981, London.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Libros McGraw-Hill, 2000.

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de Investigación. Guatemala: Módulo de Autoaprendizaje, 2da. Edición, 1994.

Díaz, P. Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula, 1985.

Díaz Hichos, Jessica Loribel. Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Departamental de Chiquimula. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala, julio de 2,003.

Diccionario Enciclopédico. Océano uno. Color, edición, 2001.

Gibson, James L, Ivancevich, John M y Donnelly, James H. Organizaciones conducta, estructura y proceso. Tercera edición. México: McGraw-Hill, 1994.

Gildardo Guadalupe, Arriola Mairén. Normas para la presentación del diseño de Investigación. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1995.

Herzberg, F y Otros. La motivación del trabajo. Wiley, 2ª. Ed. New Cork, 1967.

Davis, Keith. El Comportamiento humano en el trabajo. Sexta Edición. México: McGraw-Hill, 1991.

Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. México: McGraw-Hill, 1998.

Ley de Educación Nacional. Decreto 12-91 del Congreso de la República.

Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. Administración. Sexta edición. México: Corporación Editorial, 2000.

R. Wayne Mondy Sphr, Robert M. Noé Sphr. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición, 2001.

Stoner, James A. F, Wankel, Charles. Administración. 3ra. Edición. México: Prentice-Hall, 1989.

Werther, William B, Keith Davis, Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill, 1991.

APENDICES

APENDICE 1

Cuadros con resultados cuantitativos.

Cuadro 3: Actitud del personal administrativo y docente con respecto al centro educativo donde laboran.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	6	86	33	60
Casi siempre	0	0	15	27
Algunas veces	0	0	6	11
Muy pocas veces	1	14	1	2
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Opinión sobre los recursos materiales, mobiliario y equipo con que cuentan.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	2	29	12	22
Casi siempre	2	29	11	20
Algunas veces	1	13	20	36
Muy pocas veces	2	29	8	15
Nunca	0	0	4	7
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Apoyo necesario de compañeros hacia el personal administrativo y docente.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	24	44
Casi siempre	1	14	21	38
Algunas veces	0	0	4	7
Muy pocas veces	1	14	5	9
Nunca	0	0	1	2
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Opinión sobre formación continua del personal administrativo y docente al laborar en las escuelas oficiales a nivel primario.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	71	27	49
Casi siempre	0	0	9	16
Algunas veces	2	29	16	29
Muy pocas veces	0	0	3	6
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7: Opinión del personal administrativo y docente sobre información que recibe en capacitaciones o talleres.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	1	14	6	11
Casi siempre	2	29	12	22
Algunas veces	4	57	21	38
Muy pocas veces	0	0	14	25
Nunca	0	0	2	4
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Opinión del personal administrativo y docente sobre reconocimientos por desempeñar eficientemente el trabajo.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	1	14	4	7
Casi siempre	0	0	6	11
Algunas veces	1	14	12	22
Muy pocas veces	2	29	10	18
Nunca	3	43	23	42
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9: Opinión del personal administrativo y docente sobre condiciones mínimas para impartir enseñanza-aprendizaje.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	2	29	15	27
Casi siempre	2	29	18	33
Algunas veces	2	29	12	22
Muy pocas veces	0	0	5	9
Nunca	1	13	5	9
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10: Opinión del personal administrativo y docente sobre las relaciones interpersonales.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	25	45
Casi siempre	1	14	15	27
Algunas veces	0	0	7	13
Muy pocas veces	0	0	7	13
Nunca	1	14	1	2
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Opinión del personal administrativo y docente sobre distribución de actividades o tareas.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	23	42
Casi siempre	0	0	14	25
Algunas veces	1	14	11	20
Muy pocas veces	1	14	6	11
Nunca	0	0	1	2
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12: Opinión sobre atención y control sobre el personal docente o alumnos a cargo.

Grupos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
Directores	4	2	1	0	0	7
Docentes	22	26	6	1	0	55
Total	26	28	7	1	0	62

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13: Delegación de autoridad entre el personal administrativo y docente en los centros escolares.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	4	57	22	40
Casi siempre	2	29	15	27
Algunas veces	0	0	11	20
Muy pocas veces	1	14	7	13
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14: Buena percepción de imagen de los centros educativos por el personal administrativo y docente.

Grupos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
Directores	5	2	0	0	0	7
Docentes	28	17	8	2	0	55
Total	33	19	8	2	0	62

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15: Satisfacción en el puesto de trabajo en los directores y docentes de los centros educativos.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	36	65
Casi siempre	1	14	16	29
Algunas veces	0	0	2	4
Muy pocas veces	1	14	1	2
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16: Evaluación del desempeño en el personal administrativo y docente en los centros escolares.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	36	65
Casi siempre	1	14	16	29
Algunas veces	0	0	2	4
Muy pocas veces	1	14	1	2
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17: Opinión sobre la compensación salarial del personal administrativo y docente que labora en los centros educativos.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	1	14	10	18
Casi siempre	0	0	7	13
Algunas veces	0	0	3	5
Muy pocas veces	0	0	20	36
Nunca	6	86	15	28
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18: Incentivos otorgados al personal administrativo y docente en los centros escolares.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	0	0	7	13
Casi siempre	0	0	0	0
Algunas veces	2	29	12	22
Muy pocas veces	1	14	3	5
Nunca	4	57	33	60
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19: Comunicación ascendente y descendente con la comunidad educativa.

Percepción	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Siempre	5	72	19	35
Casi siempre	1	14	16	29
Algunas veces	0	0	14	25
Muy pocas veces	1	14	6	11
Nunca	0	0	0	0
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20: Percepción del clima organizacional por el personal administrativo y docente en los centros escolares.

Nivel	Directores	Directores %	Docentes	Docentes %
Bajo	0	0	0	0
Promedio	1	14	5	9
Alto	6	86	50	91
Total	7	100	55	100

Fuente: Elaboración propia

APENDICE 2

Instrumento Escala de Clima Organizacional –EDCO-.

Para medir el clima organizacional en los Centros Educativos a nivel primario en el Municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso, se utilizó el instrumento Escala de Clima Organizacional –EDCO-, de los autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santafé, Bogotá, Colombia.

El propósito fue identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los docentes tienen sobre el clima organizacional en las distintas escuelas. Adicionalmente, proporcionar información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, conductas y la estructura organizacional, permitiendo realizar las recomendaciones pertinentes.

Según el instrumento, una puntuación se consideró alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible fue de 40 y la máxima es de 200. El instrumento constó de 40 ítems. Un puntaje alto indicó una alta frecuencia, relacionada con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indicó una baja frecuencia, relacionada con problemas dentro de la organización.

Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo, se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecieron 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Nivel bajo: de 40 a 93 puntos.
- Promedio: de 94 a 147 puntos.
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200

Los ítems estaban conformados por una afirmación o juicios que estaba relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permitió al docente exteriorizar su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el caso de ítems positivos la calificación fue de la siguiente manera:

- Siempre = 5
- Casi siempre = 4
- Algunas veces = 3
- Muy pocas veces = 2
- Nunca = 1

En el caso de ítems negativos la calificación fue de la siguiente forma:

- Nunca = 5
- Muy pocas veces = 4
- Algunas veces = 3
- Casi siempre = 2
- Siempre = 1

APENDICE 3



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
TESIS DE GRADO
JERSON OMAR LEMUS MENÉNDEZ

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES Y DOCENTES		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	El centro educativo donde labora, es un lugar excelente para impartir enseñanza-aprendizaje.					
2	Le gusta su trabajo.					
3	Cuenta con los recursos materiales, mobiliario y equipo para desempeñar eficientemente su trabajo.					
4	Sus compañeros le proporcionan todo el apoyo necesario, cuando tiene dudas o sugerencias en el desarrollo de su trabajo.					
5	Laborar en las escuelas oficiales de primaria, le permite una formación continua.					
6	La información que recibe de talleres o capacitaciones, es la más adecuada para mejorar su trabajo.					
7	Se encuentra motivado/a en su trabajo.					
8	El puesto que desempeña le proporciona prestigio social ante la comunidad educativa					
9	Le han proporcionado algún reconocimiento, por desempeñar eficientemente su trabajo.					
10	El edificio escolar reúne las condiciones mínimas para impartir enseñanza-aprendizaje, como: aulas cómodas, ventilación, iluminación, áreas deportivas, etc.					
11	En el centro escolar, el personal administrativo y docente, se ayudan entre sí y mantienen relaciones respetuosas y consideradas para lograr los objetivos propuestos.					
12	Se considera un líder positivo.					
13	Cuando surge un conflicto, se informa a las personas involucradas y juntos idean o evalúan alternativas para tratar de llegar a un acuerdo (consenso) sobre su solución.					
14	Considera que el personal administrativo y docente deben tomar la iniciativa para mejorar las condiciones de trabajo e infraestructura del edificio escolar.					
15	Está conforme con la distribución de las actividades administrativas y docentes en el centro educativo					
16	Se planifica las actividades administrativas y pedagógicas durante el ciclo lectivo.					
17	La distribución de grados y cantidad de alumnos, permite que se proporcione una educación de calidad.					

18	Las áreas funcionales como: dirección, secretaría, bodegas, aulas y ambientes deportivos, que posee el centro escolar, le permite mejorar el desarrollo de su trabajo.					
19	Considera que el personal o alumnos a su cargo, les provee una atención de calidad y posee los controles adecuados en el desarrollo de su trabajo					
20	Considera que a desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente, asumiendo un rol activo en la tarea de identificar y resolver las cuestiones relacionadas con su trabajo.					
21	Es frecuente la delegación de autoridad donde se apoye, se estimule y se de participación en la realización de actividades y toma de decisiones.					
22	En el centro escolar, se delega autoridad con base a resultados esperados, selección de la persona de acuerdo al trabajo que hay que realizar, manteniendo las líneas de comunicación abiertas y estableciendo controles adecuados.					
23	Considera que planifica su propio trabajo, utiliza diversos equipos, ambientes, métodos de trabajo, material y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.					
24	Se identifica con las actividades administrativas-pedagógicas que hay que realizar en la escuela.					
25	Tiene autonomía para realizar su trabajo.					
26	En su área de trabajo, planifica las actividades docentes y administrativas y toma las decisiones pertinentes, para el logro de los objetivos propuestos.					
27	Continuaría laborando el próximo año en este centro educativo.					
28	La percepción de imagen, que tiene de las escuelas oficiales de primaria en el municipio de Guastatoya, es buena.					
29	La Junta Escolar organizada en la escuela, administra eficientemente los recursos que le proporciona el Ministerio de Educación, para beneficio de los alumnos.					
30	Se encuentra satisfecho/a por el logro de los objetivos propuestos, en las distintas actividades docentes y administrativas en el centro escolar.					
31	Considera que el puesto que desempeña, es de interés central en su vida y que merece todo su empeño, responsabilidad, honestidad y sobre todo dedicación.					
32	Constantemente evalúan su desempeño y retroalimentan las áreas en las cuales existen deficiencias.					
33	Tiene la suficiente experiencia para desempeñar eficientemente su trabajo.					
34	Considera que tiene estabilidad laboral y claras posibilidades de pertenencia.					
35	Es responsable en cuanto a horarios y días efectivos a laborar en la escuela, así como velar por la asistencia diaria de los alumnos.					
36	Califica como buena la prestación de sus servicios docentes en ésta escuela.					
37	Recibe una compensación salarial mensual, acorde con sus habilidades y experiencia.					

38	Considera que tiene incentivos directos e indirectos, por laborar eficientemente en el centro escolar.					
39	Considera que es eficiente la comunicación ascendente y descendente con la comunidad educativa.					
40	Se le da respuesta a los problemas o inquietudes que manifiestan los padres de familia, en la enseñanza-aprendizaje de los alumnos					

Fecha: 10-09-2008

APENDICE 4



CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO
JERSON OMAR LEMUS MENÉNDEZ

GUIA DE ENTREVISTA A LA SUPERVISORA EDUCATIVA

- 1 ¿Qué hacen las Autoridades Educativas para ayudar al personal administrativo y docente de los centros educativos de primaria, que mantengan actitudes positivas necesarias para impartir enseñanza y contrarestar aquellas actitudes negativas que perjudican la realización de las tareas encomendadas?

- 2 ¿Se le ha proporcionado capacitación a los Directores y personal docente de los centros educativos de primaria, para que realicen eficientemente las actividades administrativas y pedagógicas?

- 3 ¿Cómo motivan las Autoridades Educativas al personal administrativo y docente de los centros educativos de primaria, para que realicen un buen trabajo?

- 4 ¿Cómo podría el personal administrativo y docente, ejercer ese liderazgo necesario para poder administrar eficientemente las Escuelas Oficiales de primaria en el municipio de Guastatoya?

- 5 ¿Considera que las actividades administrativas y educativas en los centros escolares de primaria se dividen equitativamente?

- 6 ¿Tienen las Escuelas Oficiales de Primaria el personal administrativo y docente suficiente, para la atención educativa de la población escolar?

- 7 ¿Qué medidas toman las Autoridades Educativas para que el Director con grados, no descuide la atención de los alumnos, por realizar actividades administrativas del centro escolar?

- 8 ¿Se delega autoridad al Director de la escuela, para la realización de las actividades pedagógicas y administrativas en los centros educativos?

- 9 ¿Considera que el personal administrativo y docente, en los centros escolares de primaria, tienen tareas variadas y se identifican con las mismas?

- 10 ¿Se le da autonomía a los directores en los centros educativos de primaria, para que puedan realizar su trabajo?

- 11 ¿Considera que las Autoridades Educativas del Ministerio de Educación, están comprometidas con los centros escolares de primaria en el municipio de Guastatoya?

- 12 ¿Considera que el personal administrativo y docente en los centros educativos de primaria, están satisfechos por el logro de los objetivos en las actividades que desempeñan?

- 13 ¿Evalúa el desempeño del personal administrativo y docente en los centros educativos de primaria en el municipio de Guastatoya?

- 14 ¿Considera que el Ministerio de Educación, le proporciona incentivos directos e indirectos al personal administrativo y docente por la realización eficiente de las actividades en los centros educativos de primaria en el municipio de Guastatoya?

- 15 ¿Cómo podría mejorarse la comunicación ascendente y descendente en la comunidad educativa?

Fecha: 18-09-2008

.