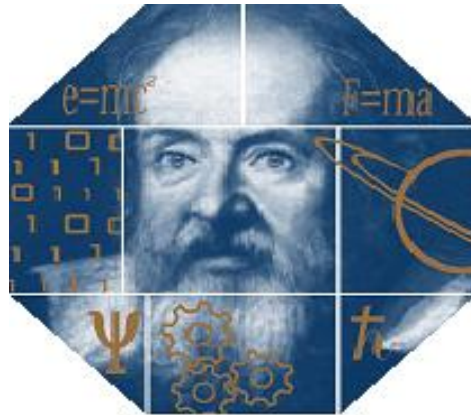


JULIO ARNOLDO VALLE PELLECCER

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA RELACION
ENTRE DOCENTES Y DIRECTORES DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL
PRIMARIO DE LOS MUNICIPIOS DE PASTORES Y JOCOTENANGO DEL
DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ”



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Guatemala de la Asunción, 2008

Esta tesis fue elaborada por el autor como requisito previo a obtener el título de Licenciado en Administración Educativa.

Guatemala, julio del 2008

Guatemala, 28 de septiembre de 2008

Señor
Julio Arnoldo Valle Pellecer
Presente

Estimado Sr. Valle:

Tengo mucho gusto en informarle que, después de haber revisado su trabajo de tesis, cuyo título es **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA RELACION ENTRE DOCENTES Y DIRECTORES DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO DE LOS MUNICIPIOS DE PASTORES Y JOCOTENANGO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ”**, y de haber obtenido el dictamen del asesor específico, autorizo la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlos por el magnífico trabajo realizado, el cual es de indiscutible beneficio para el desarrollo de la Educación en Guatemala.

Atentamente,

FACULTAD DE EDUCACION



Dr. Bernardo Morales Figueroa
DECANO



Facultad de Educación

MRMF/jc
cc. File

Guatemala, 25 de septiembre del 2008.

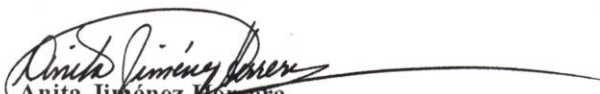
Doctor: Bernardo Morales Figueroa
Decano de la Facultad de Educación
Presente.

Señor Decano:

Por este medio me permito comunicarle que leí y revise la tesis del alumno JULIO ARNOLDO VALLE PELLECCER, carné No. 20012658, titulada "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA RELACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTORES DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO DE LOS MUNICIPIOS DE PASTORES Y JOCOTENANGO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ" asesorada por la Doctora Silvia Arce de Wantland.

Después de revisarla detenidamente y de hacer las correcciones pertinentes, en mi calidad de Revisora de Redacción, Estilo y Ortografía, le informo que dicha tesis llena los requisitos que exige la Universidad.

Me suscribo del Señor Decano, como su atenta y segura servidora.


M.A. Anita Jiménez Herrera
Colegiada No. 5980-


Guatemala
12 de abril de 2008

Ingeniero
Rolando Miguel Rodríguez Lima
Director de Programas
FACULTAD DE EDUCACION
UNIVERSIDAD GALILEO
Presente

Estimado Ingeniero Rodríguez

Me dirijo a usted para informarle que he asesorado el Trabajo de Graduación "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA RELACION ENTRE DOCENTES Y DIRECTORES DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO DE LOS MUNICIPIOS DE PASTORES Y JOCOTENANGO DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ" elaborado por el Estudiante JULIO ARNOLDO VALLE PELLECCER, Carnet 20012658, trabajo que doy por aprobado.

Atentamente


Dra. Sylvia Arce de Vantland
Colegiada 2863

AGRADECIMIENTO

- A: DIOS, fuente inagotable de amor y sabiduría.
- A: Mis Padres, por su ejemplo de trabajo y amor que siempre me brindaron.
- A: Mis Catedráticos, y Centro de Estudio, que contribuyeron a mi formación profesional.
- A: La niñez de Guatemala, por ser la razón de mi superación.

RESUMEN

Este estudio se realizó con el propósito de determinar las consecuencias que el Clima Organizacional tiene en las relaciones entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez, en el entendido de que toda escuela es una organización y, por lo tanto, desarrolla un clima organizacional que genera una serie de consecuencias que pueden ser favorables o desfavorables al establecimiento.

Por ello, la pregunta de investigación fue ¿Cuáles son las consecuencias que el clima organizacional tiene en la relación entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez?

Para encontrar la respuesta se evaluó el clima organizacional de 13 escuelas de los municipios mencionados utilizando el instrumento de evaluación del clima organizacional elaborado por Toro, Ochoa y Vargas (2004). Para evaluar la percepción de las relaciones entre docentes y directores se elaboró una encuesta que fue validada por expertos. En total, los instrumentos se aplicaron a 102 maestros, 63 que laboran en el Municipio de Pastores y 39 que laboran en el Municipio de Jocotenango.

Luego de aplicados los instrumentos se correlacionaron los resultados, encontrando que entre ambas variables es -0.46 lo cual indica que, contrariamente a lo esperado, la correlación es débil. Pese a ello, se demostró que el clima organizacional que prevalece en las escuelas está por debajo del nivel esperado, al igual que la percepción de los docentes sobre sus relaciones con los directores.

El informe se estructura de la forma siguiente:

En el capítulo uno, **Introducción**, se comentan algunos aspectos que permiten comprender el **Marco Conceptual** que se incluye en el Capítulo 2. En éste se presentan los antecedentes, la justificación, la pregunta de investigación así como

los objetivos, la hipótesis y las variables de estudio. También se incluye la delimitación y los aportes de la investigación.

En el capítulo III, **Marco Teórico**, se desarrollan los temas clima organizacional y los factores que lo afectan o favorecen, así como distintas formas de evaluarlo. También se explica la importancia de las relaciones interpersonales y los factores que inciden en la comunicación. Se analizan los elementos de la comunicación y las barreras que ésta debe afrontar para ser efectiva.

El capítulo IV corresponde al **Marco Metodológico**, en el que se describen los sujetos de investigación, así como los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido para alcanzar los **Resultados** que se incluyen en el Capítulo V y se discuten en el capítulo VI, **Discusión de Resultados**. En el capítulo VII se presentan las **Conclusiones** y, en el VIII, las **Recomendaciones**. Finalmente se incluye el capítulo IX, **Referencias Bibliográficas** y los **Anexos** respectivos.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Resumen	
Índice	
Capítulo I Introducción	
Capítulo II Marco Conceptual	10
2.1 Antecedentes	12
2.2 Justificación	14
2.3 Pregunta de Investigación	15
2.4 Objetivos	15
2.4.1 Objetivo General	15
2.4.2 Objetivo Específico	15
2.5 Hipótesis	16
2.5.1 Hipótesis Nula	16
2.5.2 Hipótesis Alternativa	16
2.6 Variables de Estudio	16
2.6.1 Definición Conceptual de las Variables	16
2.6.2 Definición Operacional de las Variables	17
2.7 Delimitación	17
2.7.1 Alcances	17
2.7.2 Límites	18
2.7.3 Limitaciones	18
2.8 Aporte	18
Capítulo III Marco Teórico	20
3.1 Clima Organizacional	20
3.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional	23-27
3.1.2 Consecuencias del Clima Organizacional	28
3.1.3 Medición del Clima Organizacional	29
3.1.3.1 Técnicas de Evaluación del Clima Organizacional	30
3.1.3.2 Dimensiones para Evaluar el Clima Organizacional	31-32
3.2 Relaciones Interpersonales	33
3.2.1 Relaciones Interpersonales y la Comunicación	34
3.2.2 Elementos de la Comunicación	35
3.2.3 Funciones de la Comunicación	36
3.2.4 Barreras de la Comunicación	37-38
Capítulo IV Marco Metodológico	39
4.1 Sujetos	40
4.2 Instrumentos	41-43
4.3 Procedimiento	44
4.4 Diseño	45
4.5 Método Estadístico	45

Capítulo V Resultados	46
5.1 Clima Organizacional	46-54
5.2 Percepción de las Relaciones Interpersonales	55-60
5.3 Correlación entre los Resultados de la Evaluación del Clima Organizacional y la Encuesta de Percepción Personal	61-64
Capítulo VI Discusión de Resultados	65
Capítulo VII Conclusiones	69
Capítulo VIII Recomendaciones	70
Capítulo IX Referencias Bibliográficas	71-73
Anexo 1 Instrumento de Evaluación de Clima Organizacional	
Anexo 2 Instrumento de Relaciones Interpersonales	
Anexo 3 Resultados del Clima Organizacional por maestro	
Anexo 4 Resultados de Relaciones Interpersonales por maestro	

I INTRODUCCION

Dentro del ambiente de un establecimiento educativo, a diario ocurren muchas cosas que, precisamente, influyen en el clima organizacional. La escuela es una organización, y como tal, posee una personalidad que se ve reflejada en su conducta organizacional que varía de un establecimiento a otro, ya que todo centro educativo tiene normas para favorecer su administración y el clima organizacional es el reflejo de los valores y cumplimiento de las normas, que son agradables, cordiales y motivadoras, por lo contrario, provocan estrés, indisciplina y rebeldía, afectando negativamente a los miembros de la escuela.

El clima organizacional es una característica del tipo de organización escolar percibido por directores y docentes que influye en el comportamiento de cada uno de ellos; es el reflejo del sistema de administración de todo centro educativo. Por ello, si el sistema es participativo, las relaciones interpersonales son efectivas. Cuando la administración es dinámica y motiva a los docentes estos se sienten bien consigo mismos y con los demás lo que les ayuda a enfrentar las exigencias del trabajo; además, las relaciones interpersonales son satisfactorias y hay interés, colaboración, solidaridad, unión y trabajo en equipo.

Por el contrario, si el clima organizacional es autoritario, las relaciones interpersonales son perjudiciales, por no haber motivación, las relaciones entre director y docentes son frías, hay apatía, desinterés y divisionismo, entre otros.

La necesidad de confirmar lo anterior fue precisamente lo que motivó la elección del tema de investigación ya que, en general, el clima organizacional en las instituciones educativas es una variable que se ha evaluado muy poco por lo que se pensó que analizar el tipo de clima organizacional que prevalece en las escuelas seleccionadas y la forma en que se perciben las relaciones entre docentes y directores permite comprender la necesidad de capacitar a los directores de las escuelas oficiales del país en lo que respecta a las distintas variables que inciden en el clima organizacional y en la construcción de relaciones interpersonales adecuadas a un ambiente laboral.

Todo director debe saber escuchar a los docentes, sin tomar en cuenta las diferencias individuales y culturales que a veces alteran las relaciones interpersonales; esto presupone tomar en cuenta la necesidad de filiación y cariño, de participación y de contribución. Esto destaca que los administradores educativos deben tener la habilidad de establecer una comunicación efectiva. Por otra parte, la organización escolar posee un sistema de autoridad que tiene en sus manos la conducción, distribución y coordinación de las distintas tareas. No obstante, a la par de este sistema, opera otro que se organiza a través de la conformación de grupos de poder con intereses propios que ejercen influencia en las funciones de la institución.

Según Torreblanca (<http://www..unidad94.upn.mx/revista/35/mejora.htm>), todo director necesita de sus docentes y viceversa y, para lograr buenas relaciones interpersonales, se recomienda lo siguiente:

- a) no dar importancia a las cosas que no la tienen.
- b) dominar las emociones.
- c) ver los problemas desde el punto de vista de los demás.
- d) tener siempre en quien confiar.

En una institución educativa que se desempeña como una organización, todas las actividades son reguladas por la participación del grupo escolar en conjunto; e ahí la importancia de las relaciones interpersonales y del clima organizacional.

II MARCO CONCEPTUAL

Uría (2001) afirma que “El clima en la organización constituye la personalidad de la misma” (pp.39) mientras que Holmes, citado por Uría (2001), define el clima organizacional como: “Los valores, las normas formales e informales y la conducta asociada relacionados con la administración de la escuela” (pp.39). De acuerdo con ello, no existe ni una sola escuela donde no se practiquen ni enseñen valores y éstos se manifiestan en las relaciones interpersonales entre docentes, director y alumnos, pues a diario interactúan para lograr las metas fijadas.

Por ello, Lossi Luna y Díaz Montenegro (2002) indican que la medición del clima organizacional o laboral genera datos que hacen más viable la aplicación de estrategias para el desarrollo de las relaciones laborales y, por lo tanto, permite retroalimentar los procesos y determinar los componentes organizacionales, lo que es reflejado en las relaciones laborales de una organización. Por ello, analizar el clima organizacional, permite comprender qué cambios es necesario hacer, tanto en la forma de actuar de los colaboradores, como en la estructura de la organización.

En cuanto a las relaciones interpersonales, éstas son básicas en nuestro diario vivir y su función es servir como medio para alcanzar determinados objetivos. Cifuentes (www.psicopedagogia.com) considera las relaciones interpersonales como la capacidad para trabajar unidos, con metas definidas. Para ello es necesario que la tarea diaria se considere una oportunidad de vida para uno mismo y para las personas que están a nuestro alrededor y es que las relaciones interpersonales se hacen presentes en la vida social, en la vida matrimonial, en el hogar y en el trabajo y pueden ocasionar satisfacción o insatisfacción. En el campo psicoeducativo se menciona mucho la educación emocional.

Bisquerra, citado por Cabezas (http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm.) explica que el objetivo de la educación emocional es el bienestar social y personal así como facilitar actitudes positivas ante la vida, desarrollar habilidades sociales y favorecer la empatía, entre otros.

Por su parte, Lemus (1975) considera que las relaciones interpersonales son efecto y no causa de una buena administración y que se basan en el estudio y satisfacción de los motivos, las necesidades y los valores del ser humano. Por su parte, Nerici (1973) expone que el profesor debe hacer un esfuerzo para lograr buenas relaciones con el director y cooperar con él para alcanzar los objetivos. En ese sentido se reconoce que es importante que haya coordinación, entendimiento y discreción entre el director y los docentes.

Robbins (2004) dice que las comunicaciones interpersonales se desarrollan gracias a tres métodos básicos; estos son:

- **La comunicación oral:** es la más usada para transmitir mensajes; se desarrolla por medio de discursos, discusiones en grupo, encuentros formales entre dos personas y sistemas informales. Tiene dos desventajas: la velocidad y la retroalimentación y suele manifestarse frecuentemente en los establecimientos educativos.
- **La comunicación escrita:** se da por medio de memorandum, cartas, correos electrónicos, transmisiones de fax y otros, es tangible, verificable, meditada, lógica y clara. Entre las desventajas se mencionan el hecho de que se consume mucho tiempo y que no facilita la retroalimentación.
- **La comunicación no verbal:** se desarrolla por medio de movimientos del cuerpo, entonación y expresiones del rostro.

Estos tres métodos de comunicación interpersonal, propician la eficacia o ineficacia de las relaciones interpersonales entre directores y docentes de cualquier establecimiento educativo y repercuten en el clima laboral. A continuación se incluyen varias investigaciones sobre ambos temas.

2.1 ANTECEDENTES

El Clima Organizacional es inherente a cualquier clase de organización: política, religiosa, deportiva, productiva o educativa. Es diferente en cada una de ellas, pero en todas refleja las fortalezas y debilidades de cada institución. Esto ha motivado a muchas organizaciones a medir su clima organizacional, incluso se han hecho algunas investigaciones en establecimientos educativos.

Por ejemplo Valladares (1990) desarrolló la tesis: “Clima Organizacional en Institutos de Enseñanza Media” con el propósito de establecer las relaciones que se dan dentro del campo socio-pedagógico y cómo influyen en éste las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación del administrador o de quienes conducen el establecimiento. A la vez, pretendió establecer en qué medida el clima organizacional perjudica la labor docente en esos institutos. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta de opinión a directores y otra a docentes. Su investigación le permitió concluir que el clima organizacional, fruto de la interacción entre directores y docentes, es deficiente en cuanto al nivel de capacitación técnico-pedagógica y que el nivel intelectual del director influye en el dominio de los componentes del clima organizacional. Además concluyó que las capacitaciones recibidas por los directores no influyen significativamente en los resultados de la gestión ni en las relaciones internas ya que existe una brecha comunicativa que media en la interacción entre directores y docentes, aunque el nivel académico del director influye en el control de los componentes del clima organizacional.

Rodas y Hernández (2004) elaboraron la Tesis “Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca” utilizando como instrumento un cuestionario de 53 preguntas con tres respuestas posibles y que aplicaron en forma anónima, a 251 empleados. Entre las conclusiones destacan que la empresa refleja altos niveles de satisfacción pues un 61% de los encuestados siente satisfacción laboral. Sin embargo, recomendaron aumentar, al 80%, el porcentaje de identificación del personal con la empresa y mejorar aspectos como condiciones físicas y psicológicas, remuneraciones y motivación de los empleados.

Lossi y Díaz (2003) elaboran la Tesis: “El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales, Caso: Alimentos Kern’s de Guatemala S.A.” con el propósito de conocer el clima organizacional de dicha empresa, específicamente en el Área de Producción, y diagnosticar los factores de las relaciones laborales a nivel administrativo y operativo. Los sujetos de la investigación son todos los colaboradores a nivel operativo y administrativo de la planta de producción. Los instrumentos utilizados son dos encuestas; una de ellas con 77 preguntas que responden a los indicadores competitividad, condiciones de trabajo, compromiso y satisfacción, sistema de trabajo, jefe inmediato y comunicación e interacción.

La otra encuesta contiene 18 preguntas, que responden a 4 indicadores (objetivos de las relaciones laborales, relaciones entre líderes del sindicato y la dirección, relaciones entre el sindicato y los trabajadores, relaciones entre la dirección y los trabajadores). Se concluye que el indicador que presenta el mayor índice de satisfacción fue el de compromiso y satisfacción, mientras que el que obtuvo el menor índice fue el de condiciones de trabajo.

También encontraron que la relación laboral entre jefes y colaboradores es insatisfactoria en un 42% mientras que, entre líderes sindicales y colaboradores, es del 25%. Concluyeron también que la medición del clima organizacional da información que permite aplicar estrategias para el desarrollo de las relaciones laborales.

Por otra parte, Herrera (2004) elaboró la Tesis “Clima Organizacional, una Metodología para Evaluar el Comportamiento en las Organizaciones” para lo que utilizó un cuestionario adaptado a las necesidades de la empresa y que fue aplicado mediante entrevistas directas a algunos empleados y al Gerente General. Concluyó que las variables comunicación, estrés, capacitación y desarrollo, poseían alto grado de insatisfacción y repercutían en el desempeño del trabajo diario y que el ambiente de la empresa era afectado por el abuso de comunicación informal, lo que generaba poca armonía y una débil empatía.

También Mejía (2000) elaboró la Tesis "El Clima Organizacional como Predisponente del Nivel de Estrés en los Trabajadores" para lo cual encuestó a 133 trabajadores de siete empresas de la Corporación Sigma. El cuestionario evaluó las características del clima organizacional que afectan a los trabajadores y concluyó que el 92% de los evaluados tenían un bajo nivel de estrés, un 7% un nivel moderado y sólo el 1% un nivel alto de estrés.

Investigaciones como las anteriores permiten determinar que el clima organizacional es un aspecto al que, cada vez, se le ha dado más importancia ya que refleja muchos aspectos de la administración de la organización.

2.2 JUSTIFICACION

La escuela, como institución educativa, posee una estructura y desarrolla procesos de dirección, supervisión y planificación. Tanto en la estructura como en los procesos juegan un papel importante el director y los docentes ya que, juntos, desarrollan actividades e interactúan constantemente.

El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, según las percepciones de los miembros y su evaluación permite conocer si existe desequilibrio y de qué manera éste afecta el funcionamiento de los establecimientos. Se sabe que, si el comportamiento administrativo es informal o si se desarrolla una supervisión autoritaria o participativa, se afectará la forma en que los docentes se identifican con la escuela.

Holmes, citado por Uría (2001) dice que, como toda organización, el personal de la escuela posee valores y que estos se reflejan en las normas que rigen la conducta individual, grupal y laboral. Al respecto, Davis y Newstrom (1999) señalan la existencia de cuatro fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional, éstas son: "personas, tecnología, estructura y entorno." (pp.6). Estas fuerzas están presentes en la escuela. La tecnología es aplicada por docentes quienes, a su vez, trabajan en conjunto para lograr los objetivos; esto implica la existencia de una estructura cuyos elementos son influenciados e influyen en el entorno y todo esto

crea un clima organizacional que, a su vez, incide en las relaciones entre directores y docentes. Esta relación fue la que motivó esta investigación, cuya pregunta de investigación se presenta a continuación.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

La pregunta de investigación es la siguiente:

¿En qué medida se relacionan el clima organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez?

2.4 OBJETIVOS

Los objetivos que guían la investigación son los siguientes:

2.4.1 Objetivo General:

Determinar en qué medida se relaciona el Clima Organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- a. Establecer el nivel de clima organizacional de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del departamento de Sacatepéquez.
- b. Establecer cómo los docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez perciben las relaciones interpersonales.

2.5 HIPÓTESIS

Las hipótesis fueron las siguientes:

2.5.1 Hipótesis Nula

A un nivel alpha de 0.05, NO existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez.

2.5.2 Hipótesis Alterna

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez.

2.6 VARIABLES DE ESTUDIO

- Clima Organizacional.
- Percepción de las Relaciones entre docentes y directores

2.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Clima Organizacional:

“Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.” Goncalves (2000).

Percepción de las Relaciones Interpersonales:

Es la interacción que, por medio de la comunicación, se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Ehlermann,. www.psicopedagogía.com), en este caso, percibida por el personal que labora en las escuelas respectivas.

2.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Clima Organizacional:

El clima organizacional es el resultado obtenido luego de la aplicación del instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.

Percepción de las Relaciones Interpersonales:

La percepción de las relaciones interpersonales es el resultado obtenido luego de la aplicación de la Encuesta de Percepción Personal.

2.7 DELIMITACIÓN

A continuación se presentan los alcances, límites y las limitaciones de la investigación.

2.7.1 ALCANCES

La investigación se realiza únicamente con los docentes de 13 Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios Pastores y Jocotenango, del Departamento de Sacatepéquez por lo que los resultados no necesariamente pueden generalizarse a otras poblaciones.

Los resultados permiten establecer cuál es el clima organizacional que prevalece en esas escuelas así como cuál es la percepción que los docentes tienen en lo que respecta a cómo son sus relaciones personales en la escuela.

La investigación sienta las bases para realizar investigaciones, de mayor alcance, que permitan orientar la formación de los Directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario.

2.7.2 LIMITES

Ámbito Geográfico:

Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez.

Ámbito Institucional:

Escuelas Oficiales del Nivel Primario.

Ámbito Personal:

Docentes y Directores de los establecimientos.

Ámbito Temporal:

La evaluación se realizó durante los meses de marzo y abril de 2007.

2.7.3 LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se encuentran para realizar esta investigación, se destacan las siguientes: hubo que hacerle seguimiento a la devolución de las encuestas por parte de los docentes ya que, en muchos casos, éstas las dejaron en la escuela y, pese a que se acordó recogerlas en una fecha determinada, no las tenían listas. Además algunos docentes manifestaron desconfianza, cuando se les solicitó que contestaran las encuestas, por lo que hubo que explicarles que los resultados se mantendrían confidenciales.

2.8 APORTE

El principal aporte es dar a conocer el nivel de Clima Organizacional que prevalece en las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez, resultados que el MINEDUC puede utilizar para desarrollar algunas estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional y mejorar las relaciones interpersonales entre directores y docentes.

Los directores de las escuelas evaluadas pueden tomar las acciones correctivas al conocer los resultados, tanto del clima organizacional como de la percepción de las relaciones interpersonales.

III MARCO TEÓRICO

En toda organización educativa, existe un clima organizacional. En él se refleja la conducta que la entidad educativa desarrolla y puede ser favorable o desfavorable por lo que puede facilitar o impedir que la organización alcance sus objetivos.

Además, dentro de la organización educativa, como en cualquier otra organización, juega un papel importante la comunicación interpersonal y grupal determinada por los valores y las normas formales e informales. En ese proceso de comunicación se percibe el tipo de ambiente que vive la organización y que influye en las relaciones entre docentes y directores, entre otros.

Lo anterior ha sido estudiado por distintos autores, según se describe a continuación.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con The National Association for Mental Health, citada por Chiavenato (2002), un individuo bien adaptado goza de “salud mental” y toda persona, mentalmente sana, tiene las siguientes características:

- se siente bien consigo misma.
- se siente bien con respecto a los demás.
- es capaz de enfrentar solo las exigencias de la vida.

Esas cualidades individuales pueden trasladarse a una organización ya que, para Litwin, citado por Chiavenato (2002), “El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye en su comportamiento”. (pp. 86).

Según Gonzáles y Olivares (1999) “La organización se entiende como una unidad social en donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de referencia: individual, grupal e institucional, que se relacionan de manera sistemática.” (pp.9) y que se

identifica también en todo establecimiento educativo. El individual, cuando se considera al docente como un elemento particular; el grupal cuando varios docentes conforman una comisión especial o cuando todo el claustro se reúne para tratar asuntos especiales sobre el buen desarrollo del establecimiento y el institucional cuando la escuela es considerada como una organización formal con normas, reglamentos, fines, objetivos, bajo la coordinación de un director, como responsable principal. Todo ello permite entender que mantener el equilibrio en éstos tres niveles no es fácil, pero que el éxito está determinado por el clima organizacional lo que requiere que el director haga uso de varias disciplinas como la Psicología, la Pedagogía, la Administración y la Comunicación, entre otras.

Por ello, Robbins y Coulter (2000) explican que el comportamiento organizacional comprende dos áreas principales: el comportamiento individual y el comportamiento de grupos. El primero abarca las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación de cada individuo; el segundo comprende las normas, los roles, la formación de equipos y los conflictos que se presentan en el grupo.

Estas dos dimensiones se entrelazan ya que, según Chiavenato (2002), existe una relación entre motivación y clima organizacional puesto que los seres humanos desarrollan un “estado de adaptación” relacionado con las distintas necesidades identificadas como determinantes de la motivación (necesidades fisiológicas, seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización). Dado que la insatisfacción de estas necesidades causa problemas de adaptación, la administración debe tomar en cuenta la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas considerando que éstas difieren de un individuo a otro y en la misma persona, de un momento a otro.

Toda organización posee cultura y clima organizacional y ambas desempeñan un papel importante en el logro de los objetivos y las metas de la institución educativa. En la siguiente tabla se plantean las diferencias entre cultura y clima organizacional, de acuerdo con distintos autores.

Tabla 3.1

Clima organizacional vrs. cultura organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
<p>De acuerdo con Goncalvez (2005)</p> <p>Refleja las características del ambiente de trabajo</p> <p>Influye en el comportamiento laboral</p> <p>Es propio de cada establecimiento</p>	<p>De acuerdo con Robbins (2000)</p> <p>Es la percepción común compartida por todos</p> <p>Incluye reglas y tabúes que norman el actuar de unos con otros</p> <p>Indica el modo en que se hacen las cosas</p>
<p>De acuerdo con Chiavenato (2002)</p> <p>Refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes</p> <p>Es bajo, cuando hay frustración de necesidades y alto cuando las satisface y eleva la moral</p> <p>Está ligado con la motivación</p>	<p>De acuerdo con Koontz y Wehrich (2004)</p> <p>Influye en la eficacia de la organización</p> <p>Afecta las funciones administrativas</p> <p>Es estable</p> <p>Es un patrón de conducta, de creencias y valores comunes</p> <p>Establece reglas tácitas de comportamiento</p>

Como se puede inferir, la cultura organizacional difiere del clima organizacional en varios aspectos.

Según Uría (2001), al clima organizacional pertenece el clima social y el clima académico o intelectual del establecimiento educativo. Este último es de sumo interés para la administración educativa, pues representa el grado en que alumnos y docentes apoyan los valores académicos.

3.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Según Lossi y Díaz (2003) es innegable la importancia del clima organizacional y, para comprenderlo, se debe reflexionar sobre la complejidad del comportamiento de las personas, lo cual depende de los factores internos y externos que influyen en él. Los factores internos son derivados de las características de personalidad, la capacidad de aprendizaje, la motivación, la percepción del ambiente externo e interno, las actitudes, las emociones y los valores.

Por otro lado, los factores externos se derivan de las características específicas de la administración educativa: el sistema de recompensa y castigos, los factores sociales, las políticas de cohesión grupal existente. También son factores externos las presiones, la influencia de los trabajadores, los cambios de tecnología, las presiones de la familia y las condiciones del medio ambiente, entre otros.

En relación con lo anterior, (<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>) señala que hay dos niveles de estudio sobre el clima organizacional; éstos son:

- **Estudios a nivel Macro Fenómeno:** permiten conocer más sobre la naturaleza del clima ya que investigan el fenómeno en sí y las relaciones que pueda tener con otros factores.
- **Estudios a Nivel Micro Fenómeno:** permiten conocer el clima organizacional en un entorno específico; diagnostican el clima y detectan cuáles de sus factores resultan afectados, así como los niveles de esa afección. En ese sentido, los análisis del clima organizacional están vinculados a ciertas dimensiones o aspectos que pueden ser analizados y definidos como variables de evaluación y medición.

Por su parte, Robbins (2004) señala que el comportamiento organizacional abarca los siguientes componentes: “Motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.” (pp.8). Los componentes anteriores no son ajenos a la escuela, pues ésta debe ser líder dentro de la sociedad, desarrollar constantemente la comunicación, desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje y vivir procesos de cambio, resolución de conflictos. Por ello, al evaluar el clima organizacional de la escuela se conoce qué tan satisfechos están los docentes con su trabajo y cómo están la estructura organizacional y las relaciones interpersonales.

Por otra parte, Hay Group, Consultora Venezolana (<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>) identificó seis dimensiones del clima las cuales pueden ser medidas con el instrumento ECO (Estudio de Clima Organizacional); estas dimensiones son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La consultora señala que si el puntaje de estas dimensiones es alto, se asume que los empleados se sienten motivados por el lugar de trabajo, dan lo mejor de sí mismos y tienen la confianza de que serán reconocidos por su contribución. Por el contrario, cuando el punteo es bajo se entiende que la organización sufre de moral baja y sus ganancias están en riesgo de disminuir.

Sin embargo, para la Consultora Gestar (<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>) son 12 las variables que deben medirse en relación al clima organizacional; éstas son: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación. La firma indica que las instituciones pueden seleccionar todas o sólo algunas variables para determinar su clima organizacional.

Enfocado en la educación Uría (2001) subdivide al clima organizacional en diferentes dimensiones:

- **Clima de Clase:** se refiere a las interrelaciones producidas en el ambiente educativo. Aquí el docente es el responsable de la marcha y es necesario que se comprenda la importancia de las actitudes de todos y cada uno de los miembros.
- **Clima de Grupo:** lo conforma la afinidad hacia el trabajo o al ocio que se produce entre todas las personas de la escuela, que se agrupan debido a varios estímulos y afinidades.
- **Clima Organizativo:** Holmes, citado por Uría (2001), lo define como: “Los valores, las normas formales e informales y la conducta asociada relacionados con la administración de la escuela” (pp. 39).

En relación al clima organizativo, Litwin y Stinger, citados por Goncalves (2005) identifican nueve aspectos importantes que, al evaluarlos, explican el clima de una institución; aplicados a educación, éstos son: estructura escolar, la responsabilidad del director y de los docentes, la recompensa a cambio de una labor educativa de calidad, el desafío por la actualización, las relaciones entre todos, la cooperación entre docentes, los estándares trazados por el establecimiento educativo, el conflicto y la identidad y en qué medida el director y los docentes se identifican con la escuela.

Por su parte, Martínez (2005) propuso las siguientes variables relacionadas con el clima organizacional de los establecimientos educativos:

- **Desvinculación:** Detecta la existencia de algún grupo de docentes que no están vinculados con las metas y objetivos del establecimiento y logra que se comprometan

- **Obstaculización:** Pretenden cambiar las excusas negativas que exponen los docentes como obstáculos que no facilitan su trabajo.
- **Alejamiento:** Se manifiesta cuando el director y los docentes se distancian por falta de comprensión.
- **Responsabilidad:** Actitud positiva de los docentes que los hace desarrollar su trabajo sin depender de otros. Sabe trabajar.
- **Empuje:** Actitudes de los administradores educativos que se esfuerzan para estimular e incentivar al personal para lograr sus objetivos o, cuando el comportamiento se orienta a la tarea.
- **Riesgo:** Se refiere a las decisiones delicadas que se toman en la escuela para el bien de la misma.
- **Identidad:** Desarrolla el sentimiento de pertenencia hacia el establecimiento educativo. Hace sentir al docente que es miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Tolerancia:** Implica aceptar a los demás tal y como son generando aprendizaje a partir de los errores cometidos.
- **Normas:** Regulan el desempeño que toda organización educativa debe tener, para desarrollar un buen trabajo; se convierte en un estímulo para lograr las metas personales y de grupo.
- **Apoyo:** Tanto directores, docentes y supervisores, deben apoyarse mutuamente.
- **Adecuación de la Planificación:** Marca el grado en que los planes se adecúan a los objetivos de la institución.

- **Formalización:** Marca las responsabilidades de cada puesto en la organización y la manera cómo deben darse las interrelaciones.
- **Conflicto:** Pone especial interés en atender y no solo disimular los problemas.
- **Conflicto e Inconsecuencia:** Evita contradicciones en la aplicación de las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones.
- **Estructura:** Se refiere a las reglas, reglamentos y procedimientos que hay en el establecimiento y que limitan al grupo.

Las variables anteriores se observan, en forma negativa, cuando hay divisionismo entre los docentes, cuando sus metas son distintas a las del establecimiento educativo o cuando se detecta que la comunicación entre el director y los docentes no favorece la armonía ni la unidad, lo que provoca irresponsabilidad pues nadie se esfuerza para evitar conflictos. Las mismas variables se observan, en forma positiva, cuando las normas y actitudes de los directores estimulan el desempeño docente, cuando hay una adecuada planificación del trabajo y cuando todos los responsables del funcionamiento del centro educativo se identifican con él.

3.1.2 Consecuencias del clima organizacional

Por eso, Chiavenato (2002) expone que el clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los integrantes de una organización educativa, el cual está relacionado con la motivación de los docentes que laboran en las escuelas. Si hay motivación, las relaciones entre los docentes son satisfactorias, llenas de interés y colaboración; por lo contrario, si falta motivación el clima organizacional es frío, hay depresión, desinterés, apatía, descontento, agresividad, agitación e inconformidad. Queda claro entonces que el clima organizacional ayuda al estado motivacional de los seres humanos y viceversa.

Al respecto, Litwin citado por Chiavenato (2002), afirma que si el ambiente es agradable proporciona satisfacción a las necesidades personales y eleva la moral de los miembros. Por ello, la evaluación del clima organizacional puede facilitar la retroalimentación de los miembros de todo centro educativo y generar una autorreflexión de los docentes y del sistema que aplica.

Por su parte Bastidas Mera (2005) explica que el sentido de pertenencia de los docentes respecto a su escuela y el desarrollo de la creatividad en el cargo son dos aspectos fundamentales que toda organización educativa debe desarrollar ya que, si no hay creatividad ni sentido de pertenencia, se hace necesario corregir algunos aspectos de la administración del establecimiento. Por ello, de acuerdo con el autor, en el aspecto laboral, el clima organizacional permite saber si los empleados son tratados con justicia, si las condiciones laborales son agradables, si hay lealtad de los docentes hacia la escuela, si se motiva a los administradores, etc. Estos aspectos son muy importantes para alcanzar la calidad de toda organización educativa.

Además, Bastidas Mera (2005) expresa que, en cuanto a las relaciones interpersonales en el trabajo, se acepta que los grupos pueden ser formales e informales; los primeros son los que contribuyen al logro de los objetivos de la escuela: los segundos desarrollan un sistema de relaciones interpersonales más allá de lo que establece la administración educativa. En este sentido, se reconoce que lo ideal es que la administración educativa logre convertir los grupos de trabajo en

equipos de trabajo lo que permitirá el apoyo mutuo para el logro de las metas educativas trazadas; así serán mejores las relaciones interpersonales, la comunicación entre los equipos y habrá sentido de identidad y compromiso.

Según Bastidas Mera (2005), en cuanto a las relaciones interpersonales laborales entre directores y docentes, los directores deben ser maestros de sus maestros por lo que, cuando un docente comete un error, debe actuar con calma y demostrar que tiene autoconfianza y estabilidad emocional. Por ello, el director debe construir la auto confianza en sus seguidores logrando convencerlos de que son competentes, que poseen una enorme reserva potencial y que son capaces de enfrentar los retos que trae el desarrollo de sus funciones.

3.1.3 Medición del Clima Organizacional

Cuando se evalúa el clima organizacional se determina la clase de dificultades que sufre una organización en lo que respecta a los recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que influyen en el desempeño de los trabajadores; esto mismo puede decirse de un establecimiento educativo. Por ello, los estudios sobre clima organizacional son cada vez más relevantes y su forma más común ha sido la encuesta, cuyos resultados dan una especie de retrato hablado de la empresa, en cuanto a condiciones de trabajo.

Sin embargo, la Consultoría Organizacional (<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>) afirma haber diseñado una serie de instrumentos entre los que se encuentran cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos y análisis de incidentes críticos para evaluar el clima organizacional y recomienda el uso de varias técnicas simultáneas, pues cada una ofrece una perspectiva diferente del tema. Precisamente Kossen, citado por Rodas y Hernández (2004), describió cinco técnicas para evaluar el clima organizacional; éstas son:

Tabla 3.2

Técnicas para evaluar el clima organizacional

Técnica	Descripción
Evaluar con estadísticas	Analizan los resultados actuales a través de los índices de rotación, ausentismo, accidente, baja productividad.
Consejero para empleados	Orientan a los trabajadores en relación a sus problemas o quejas; su meta es descubrir anticipadamente los problemas de clima organizacional.
Sesiones regulares de susurro	Consiste en ganarse la confianza de los maestros para saber lo que piensan sobre: la administración, supervisión, dirección, control escolar y de todo lo que sucede en el centro educativo.
Observar y escuchar	Dos actitudes que los directores no deben descuidar, ya que por medio de ellas se darán cuenta en qué momento docentes o discentes muestran un comportamiento inusual, siendo éste un indicador de que algo les preocupa.
Encuesta	Se usa para conocer la opinión de alumnos, docentes y padres de familia sobre todo lo que sucede dentro del establecimiento. Esta técnica recibe varios nombres: de actitud, de opinión, empleado, clima y se puede aplicar por medio de una entrevista o de un cuestionario.

En relación con esas variables, Lepine, <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>. señala que, en las asesorías que ha realizado, se ha demostrado que el cien por ciento de los problemas detectados son provocados por el factor humano y que entre los problemas más comunes están el personal desmotivado y poco comprometido, así como la falta de liderazgo de los jefes y directivos.

Por su parte, Goncalves (2005) menciona la técnica de Litwin y Stinger como una forma de evaluar el clima organizacional. Esta es un cuestionario que se aplica a los integrantes de una organización y que incluye nueve dimensiones, según se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3.3

Dimensiones para evaluar el clima organizacional

Dimensión	Descripción
Estructura	Refleja lo que los miembros de la escuela perciben sobre las reglas, procedimientos, trámites y otras limitantes que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Refleja la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el que hacer educativo. Evita la supervisión estrecha y el doble control del trabajo.
Recompensa	Se refiere a la manera en que la escuela estimula al personal que se destaca por su vocación de servicio y el logro de las metas y objetivos.
Desafío	Se refiere a los métodos y estrategias que el establecimiento aplica a fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto.
Relaciones	Explica si los docentes de la escuela laboran dentro de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre comisiones, como entre docentes.
Cooperación	Los docentes apoyan al director y éste a los docentes; si una comisión apoya y coordina con otra comisión.
Estándares	Se refiere al énfasis que pone la institución educativa sobre las normas de rendimiento para alumnos y docentes.
Conflicto	Se refiere a la capacidad de aceptar las opiniones contradictorias y a la manera de enfrentar y solucionar conflictos.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia al centro educativo. Es la identificación con la visión, misión y objetivos.

Las dimensiones anteriores deben ser tomadas en cuenta en la evaluación del clima organizacional ya que permiten tener una visión muy completa de la percepción que cada empleado tiene de la organización en la que trabaja.

Al respecto, Bastidas Mera (2005) dice que es importante evaluar el clima organizacional porque permite saber si la administración es participativa, es decir, si los subordinados participan en la toma de decisiones junto a los directores quienes deben conocer lo que hacen sus maestros para tomar decisiones de calidad.

Cuando en una organización educativa, se evalúan las dimensiones del clima organizacional y el resultado es positivo, se puede inferir que los docentes se sienten motivados por su trabajo y que lo encuentran placentero y productivo, que dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Si el resultado es negativo, se asume que cada docente está trabajando en forma aislada, está desmotivado y no tiene claro hacia dónde debe ir.

Dado que Davis y Newstrom, (1999) explican que el comportamiento organizacional posee cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar. Asimismo afirma que, dado que la escuela es una organización, la evaluación de su clima organizacional, puede perfilarse hacia cuatro metas

- describir de manera sistemática la conducta de los docentes; la cual permite a los directores comunicar la conducta humana en el trabajo.
- comprender el motivo por el cual los docentes se comportan de tal manera.
- predecir la conducta futura de los docentes.
- controlar ciertas actividades de los docentes en la escuela.

De lograrse las metas anteriores, se lograría un beneficio para la escuela.

3.2 RELACIONES INTERPERSONALES

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, Chiavenato (2002) explica que éstas determinan cómo se relacionan las personas en el establecimiento educativo y el grado de libertad que existe en el mismo, así como si las funciones se desarrollan aisladamente o en grupos ya que, según sea el sistema de administración del centro educativo, así serán las relaciones interpersonales. Estas relaciones pueden ser:

Tabla 3.4

Relaciones interpersonales de acuerdo con el tipo de sistema

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Autoritario-Coercitivo	Autoritario-Benévolos	Consultivo	Participativo
Considera las relaciones interpersonales:	Considera las relaciones interpersonales:	Considera las relaciones interpersonales:	Considera las relaciones interpersonales:
Perjudiciales para la escuela y la buena marcha de los trabajos	Es menos frío, rígido y menos cerrado.	Favorece la organización informal positiva.	Enfatiza el trabajo en equipo.
Se desconfía de las conversaciones informales y las restringen.	Tolerante.	Se confía más en la persona.	Establecen relaciones interpersonales efectivas.
Prohíben la organización informal.	Escasa interacción humana.	Trabajan en equipo y grupos transitorios privilegiando las relaciones humanas	Estimula el desarrollo grupal intenso.
Los cargos y tareas aislan a los docentes.	La organización informal es una amenaza.		Busca la responsabilidad de lo que se hace y decide en la organización
Los confinan.			

Al analizar la tabla anterior, se aprecia que el sistema participativo es el que favorece más el desarrollo de las relaciones interpersonales en cualquier establecimiento educativo y, para ello, la comunicación juega un papel importante.

3.2.1 Las relaciones interpersonales y la comunicación.

Todo establecimiento educativo es un mundo pequeño y su riqueza emerge de las relaciones establecidas entre el director y los docentes, así como del trabajo que realiza la institución; esto puede favorecerse en la medida en que se utilicen técnicas adecuadas de comunicación.

Según Davis y Newstrom (1999) “La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra.” (pp.83) y en cada organización educativa ocurre constantemente. Ella facilita la transferencia de conocimientos, pensamientos, sentimientos y valores. Su intención es crear un ambiente de comprensión, armonía y solidaridad. De hecho, afirma, no existe organización sin comunicación.

Para Robbins (2004) “La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados (pp.284)... las ideas que se transmiten son estériles hasta que se comuniquen y se logren comprender, es decir, que la idea que el receptor capta debe ser la misma que el emisor envía”.

Según Davis y Newstrom (1999) puesto que la escuela es una organización, no puede existir sin comunicación y la falta de ésta provoca que un docente no sepa lo que hacen sus compañeros o alumnos o lo que la dirección desarrolla; sin comunicación no habría coordinación ni cooperación en el trabajo y se desconocerían los objetivos, las metas, las estrategias, la visión y la misión del centro educativo.

La importancia de la comunicación radica en la eficacia de la misma, pues alienta a un mejor desempeño y crea en cada docente una satisfacción laboral a la vez que mejora el desarrollo de la planificación, la organización, la dirección, el control escolar y la toma de decisiones.

3.2.2 Elementos de la Comunicación:

En cuanto a la comunicación, Chiavenato (2002), expone que en ella intervienen cinco elementos:

- **Emisor o Fuente:** es donde nace el mensaje.
- **Transmisor o Codificador:** permite que el mensaje que sale de la fuente sea adecuado y esté disponible en el canal.
- **Canal:** facilita la comunicación entre el emisor y el destinatario.
- **Receptor o Decodificador:** se sitúa entre el canal y la persona a quien se destina el mensaje; lo hace comprensible.
- **Destino:** individuo al que se destina el mensaje.

Los elementos descritos anteriormente, pueden hacer efectiva o inefectiva la comunicación en toda organización educativa ya que, como lo explica Herrera (2004) la comunicación, el estrés, la capacitación y el desarrollo repercuten en el desempeño laboral diario. La comunicación informal afecta el ambiente laboral, provoca una escasa armonía y débil empatía.

3.2.3 Funciones de la Comunicación

Para Robbins (2004) en una organización, la comunicación desarrolla cuatro funciones; ellas son:

- **Control:** La comunicación controla, en diferentes formas, la conducta de los miembros del centro educativo que, como cualquier institución, tiene jerarquías y lineamientos formales que los docentes deben seguir. Por ejemplo, al solicitarle a los docentes que cumplan con las normas del establecimiento se está realizando una función de control.
- **Expresión Emocional:** Todo docente que labore en una escuela, es una fuente principal de trato social. La comunicación que se desarrolla en todo establecimiento educativo, es un mecanismo importante por medio del cual los maestros pueden expresar sus frustraciones, dando escape a la expresión emocional de sentimientos y de satisfacciones de necesidades sociales.
- **Motivación:** Se da, por ejemplo, cuando se dice a los docentes lo que deben hacer; qué también lo están haciendo y cómo mejorar el desempeño; cuando padres de familia, director, docentes y alumnos, juntos, establecen metas específicas, se desarrolla la función motivadora de la comunicación.
- **Información:** Esta función facilita la toma de decisiones pues ofrece la información que el personal de la escuela y los grupos organizados existentes necesitan para tomar decisiones e identificar y evaluar las distintas alternativas.

En un centro educativo, todas las funciones son importantes. El buen desempeño docente y administrativo exige una forma de control, ofrece estímulos para trabajar, medios para expresar emociones y opciones para la toma de decisiones. En todo acto de comunicación, se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

3.2.4 Barreras de la Comunicación

La comunicación es vital en todo establecimiento educativo, pero, en su desarrollo deben superarse algunas barreras. Davis y Newstrom (1999) clasifican las barreras así:

- **Barreras Personales:** Estas interferencias se producen por las emociones, valores humanos y deficientes hábitos de escucha. Los factores que las provocan son: la raza, el sexo, la situación laboral, el nivel socio económico, etc. (pp.60). Los sentimientos y emociones de cada persona limitan la comunicación con los demás, tanto en lo privado como en lo laboral. Cuando se logra una coherencia entre las percepciones del emisor y el receptor, la comunicación es eficaz.
- **Barreras Físicas:** Se encuentran presentes en el entorno donde se desarrolla la comunicación; entre ellas están: el ruido, la distancia, los muros y la estática. El ruido distrae al receptor y al emisor y ahoga el mensaje verbal. En cuanto a la distancia, si el emisor está cerca del receptor la comunicación será buena; si está lejos será mala. Las barreras físicas se pueden transformar en fuerzas positivas mediante el control del entorno cuando el que envía el mensaje altera las circunstancias para influir en las sensaciones y conducta del receptor. Para una comunicación eficaz la distancia debe ser adecuada.
- **Barreras Semánticas:** Según Davis y Newstrom (1999) “la semántica es la ciencia del significado por lo que estas barreras se producen cuando el receptor no comprende correctamente el significado de los símbolos que utiliza el emisor al comunicarle algo”. El hecho de que personas de diferentes culturas deban comunicarse es un reto difícil de vencer, pues ambas partes

deben comprender las palabras según el significado y el contexto en que se desarrolla la comunicación.

Toda escuela desarrolla un proceso de comunicación pero es necesario superar, a diario, las barreras que lo perturban ya que éstas pueden influir en el tipo de relaciones interpersonales que se den en el trabajo y éste, a su vez, en el clima organizacional de la institución. La medida de esta relación es precisamente lo que se trató de establecer en esta investigación cuya metodología se describe a continuación.

IV MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se describen los sujetos y los instrumentos que se utilizaron, así como el procedimiento seguido durante la investigación.

4.1 SUJETOS

En esta investigación participaron tanto directores como docentes de las 13 escuelas oficiales del nivel primario de los Municipios de Pastores (ocho escuelas) y Jocotenango (cinco escuelas) del Departamento de Sacatepéquez. La distribución de sujetos, por municipio y escuela se presenta en la tabla siguiente (ver tabla 4.1 pág. 40).

Tabla 4.1

Sujetos que participaron en la investigación

IDENTIFICACION	MUNICIPIO	ESTABLECIMIENTO	DOCENTES	DIRECTOR	ÁREA
1	Pastores	Esc.Of.Urb. de Varones, Pastores, Sacatepéquez	10	Sin grado	Urbana
2	Pastores	Esc.Of.Urb. de Niñas, Pastores, Sacatepéquez	7	Sin grado	Urbana
3	Pastores	Esc.Of.Urb. Mixta "Carlos Dorión, Barrio La Cruz, Pastores.	7	Sin grado	Urbana
4	Pastores	Esc.Of.Rural Mixta, Cantón Zacatecas, Pastores.	9	Sin grado	Rural
5	Pastores	Esc.Of. Rural Mixta San Luis Las Carretas, Pastores.	7	Sin grado	Rural
6	Pastores	Esc.Of. Rural Mixta El Cerro Niño, Anexa a Esc.Of. Rural Mixta Cantón Zacatecas, Pastores	3	Con grado	Rural
7	Pastores	Esc.Of. Rural Mixta, San Lorenzo El Tejar, Pastores.	9	Sin grado	Rural
8	Pastores	Esc.Of. Rural Mixta San Luis Pueblo Nuevo, Pastores.	11	Sin grado	Rural
9	Jocotenango	Esc.Of.Urb. Mixta Rafael Rosales, Jocotenango	10	Sin grado	Urbana
10	Jocotenango	Esc.Of.Urb. Mixta Rafael Rosales Jornada Vespertina, Anexa a Esc.Of.Urb. Mixta Rafael Rosales, Jocotenango	5	Sin grado	Urbana
11	Jocotenango	Esc.Of.Urb. Mixta Dr. Victor Manuel Asturias, Jocotenango.	15	Sin grado	Urbana
12	Jocotenango	Esc.Of. Rural Mixta La Rinconada, Jocotenango	5	Con grado	Rural
13	Jocotenango	Esc.Of.Rural Mixta Vista Hermosa, Jocotenango.	4	Con grado	Rural
	TOTAL		102	13	--

Como se puede observar, el 62% de los docentes laboran en escuelas del Municipio de Pastores mientras que el 38% en escuelas del Municipio de Jocotenango; el 54% de las escuelas de la muestra son del área rural y el 46% del área urbana.

En el caso de la Escuela Rural Mixta “El Cerro Niño”, funciona como Anexa a la Escuela Oficial Rural Mixta Cantón Zacatecas del Municipio de Pastores y se encuentra a 2 kilómetros de distancia. Los docentes son contratados por la municipalidad y por el Ministerio de Educación.

Además, la Escuela Oficial Urbana Mixta Rafael Rosales Jornada Vespertina, administrativamente es anexa a la Escuela Oficial Urbana Mixta Rafael Rosales Jornada Matutina, pero, para efectos de esta investigación ambas escuelas se trabajaron de manera independiente.

4.2 INSTRUMENTOS

Dados los objetivos de la investigación, se utilizaron dos instrumentos.

4.2.1 Evaluación de Clima Organizacional

Este instrumento fue elaborado por Toro, Ochoa y Vargas (2004) a partir del Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (C.D.C.O.) de Halpin que fue validado en 1963 por la Universidad de UTA para establecer el clima de 71 escuelas de los Estados Unidos. El instrumento, estandarizado en Chile, tiene 64 afirmaciones sobre la conducta de los maestros y del director. La adaptación a Guatemala fue hecha por la Dra. Beatriz García Lira reduciéndolo a 35 ítemes que se pueden responder de cuatro formas posibles: Casi nunca ocurre, A veces ocurre, Frecuentemente ocurre, Casi siempre ocurre y que reciben una calificación de 4 a 1, respectivamente. Antes de su aplicación, se solicitó la colaboración de tres expertos para revisarlo. Una copia del instrumento se incluye en el anexo 1.

Los distintos ítemes del instrumento fueron analizados para establecer qué evalúan.

Tabla 4.2

Tabla de especificaciones del instrumento de evaluación del clima organizacional

No.	ASPECTOS/ Ítemes	Cantidad de Ítemes por/ aspecto	% por aspectos
1.	Comportamiento (1)	1	2.86
2.	Responsabilidad (2,6,17,25)	4	11.44
3.	Motivación (3,10,16,19,21,35)	6	17.16
4.	Relaciones Humanas(4,11,15,33)	4	11.44
5.	Rendimiento (5)	1	2.86
6.	Proyección (22)	1	2.86
7.	Tolerancia (8)	1	2.86
8.	Solidaridad (7,14,26)	3	8.58
9.	Participación (9,27)	2	5.72
10.	Actitud (12,13)	2	5.72
11.	Control (18)	1	2.86
12.	Comprensión (20,30)	2	5.72
13.	Organización (23,24,28,31)	4	11.44
14.	Identificación (29)	1	2.86
15.	Liderazgo (32,34)	2	5.72
Total		35	100%

Todos los ítems, a excepción de los números 1, 2, 8, 9,15, 17, 24, 28, 29 reciben un valor de 4, 3, 2 o 1 dependiendo de si lo seleccionado fue; Casi nunca ocurre, A veces ocurre, Frecuentemente ocurre o Casi siempre ocurre. Los otros ítems reciben una calificación de 1, 2, 3, y 4, según se haya marcado la escala correspondiente.

Dependiendo de los resultados obtenidos, el clima organizacional se puede calificar de la manera siguiente:

Tabla 4.3

Interpretación de los resultados del Instrumento de Clima Organizacional

Resultado	Interpretación
3.01-4	Altamente satisfactorio
2.01-3	Medianamente satisfactorio
1.01-2	Bajo
0.01-1	Insatisfactorio

4.2.2. Encuesta de Percepción de la Relaciones Interpersonales

Para evaluar las relaciones interpersonales, se elaboró un instrumento que se construyó con base en la siguiente tabla de especificaciones.

Tabla 4.4

Tabla de especificaciones para la construcción del instrumento de evaluación de la Percepción de las Relaciones Interpersonales

No.	ASPECTOS	Cantidad de ítems por aspecto	% por aspectos
1.	Motivación (2,5,6,21)	4	17.36
2.	Relaciones humanas (1,3,4)	3	13.02
3.	Participación(9,10,11)	3	13.02
4.	Comportamiento(12,14,16)	3	13.02
5.	Tolerancia (13,15,17)	3	13.02
6.	Coerción (7,8)	2	8.68
7.	Estado de ánimo (18,20)	2	8.68
8.	Autoestima (22,23)	2	8.68
9.	Comprensión (19)	1	4.34
TOTALES:		23	100%

El instrumento fue validado por tres expertos quienes revisaron su pertinencia y claridad. Cada uno de los 23 ítems puede responderse de cuatro formas posibles fuertemente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y fuertemente en desacuerdo, ya que se construyó como una escala de calificación/Likert. Los ítems número 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19 y 20 reciben un valor de 4, 3, 2, 1 dependiendo de si lo seleccionado fue fuertemente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o fuertemente en desacuerdo. Los otros ítems reciben una calificación de 1, 2, 3 y 4 según la escala seleccionada. Una muestra del instrumento se incluye en el Anexo 2.

Dependiendo de los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales se pueden calificar de la manera siguiente:

Tabla 4.5

Interpretación de los resultados del instrumento de evaluación de Relaciones Interpersonales Encuesta de Percepción Personal

Resultado	Interpretación
3.01-4	Altamente satisfactorias
2.01-3	Medianamente satisfactorias
1.01-2	Bajas
0.01-1	Insatisfactorias

4.3 PROCEDIMIENTO.

Para relacionar los resultados del Clima Organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales que se desarrollan entre el director y docentes, se seleccionaron las Escuelas Oficiales de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez y se procedió de la manera siguiente:

- Se seleccionó el instrumento para evaluar el clima organizacional.

- Se elaboró el instrumento para evaluar la percepción de las relaciones interpersonales.
- Se validaron los instrumentos.
- Se solicitó la autorización de la Coordinadora Técnica Administrativa del Distrito 03-03 que atiende a los municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez para aplicar los instrumentos.
- Se solicitó a los Directores de cada una de las escuelas, el permiso necesario para aplicar los instrumentos
- Se aplicó cada instrumento a directores y docentes.
- Se procedió a la tabulación de los resultados en hoja Excel
- Se realizó el procesamiento estadístico de los resultados.
- Se analizaron y discutieron los resultados, elaborando las conclusiones y recomendaciones respectivas.

4.4. DISEÑO

El diseño de la investigación es relacional, pues determina la relación entre dos variables: clima organizacional y relaciones interpersonales.

4.5. MÉTODO ESTADÍSTICO

El estadígrafo utilizado para establecer la correlación fue el Coeficiente de Correlación de Pearson, calculado en el Programa Excel. Posteriormente, se calculó la significancia de la correlación utilizando la fórmula

$$S_{ro} = \frac{1}{\sqrt{n-1}}$$

Siendo S_{ro} = error típico cuando se supone que r es 0
 n = número de pares utilizados en calcular r

$$z = r / S_{ro}$$

y contrastando el resultado con los valores de significancia calculados por Fisher y Yates (Downey y Heath, 1984)

V RESULTADOS

En toda entidad educativa existe un clima organizacional determinado por muchos factores entre los que se encuentran la infraestructura con que cuenta, la personalidad del director, de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia; el liderazgo, la preparación académica y la comunicación que prevalece. Tanto el director como los docentes y alumnos perciben y expresan de diferente manera ese ambiente en el cual se desenvuelven.

Luego de tabular y procesar los resultados de los dos instrumentos utilizados Evaluación de Clima Organizacional y Encuesta de Percepción Personal se obtuvieron los siguientes resultados.

5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se indicó, el instrumento para evaluar el clima organizacional y el de percepción de las relaciones interpersonales se aplicaron en 13 escuelas, a un total de 102 maestros. Las medias, por ítem, por municipio y por escuela se presentan a continuación (Los resultados, por docente, se presentan en el Anexo 3).

Tabla 5.1

Medias de los resultados de la evaluación de clima organizacional

Municipio Pastores

(Punteo Máximo: 4)

ESCUELA										
Esc.		1	2	3	4	5	6	7	8	Media Total
1	Las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos	3.22	3.57	3.67	4.00	3.36	3.44	3.57	3.70	3.56
2	Las obligaciones de rutina (turnos, listas, actas, etc.) interfieren con las labores docentes	2.44	2.86	4.00	3.71	2.73	2.67	3.57	3.70	3.21
3	El espíritu de trabajo de los maestros es alto	3.33	3.43	3.33	2.71	2.82	3.11	3.14	2.70	3.07
4	Los mejores amigos de los maestros son colegas de la misma escuela	3.56	2.29	2.00	3.86	2.64	3.33	3.57	1.90	2.89
5	El director comprueba la competencia de los profesores en las materias que enseñan	2.78	1.43	2.67	3.29	2.73	2.22	3.29	2.40	2.60
6	El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la escuela	2.89	1.57	3.33	3.86	2.64	2.89	3.43	3.20	2.98
7	El director ayuda a los maestros a resolver problemas personales	2.89	1.43	2.00	3.00	2.18	3.11	2.71	1.90	2.40
8	Hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría	3.22	3.00	4.00	4.00	3.00	2.22	3.57	3.80	2.57
9	Las tareas relacionadas con el trabajo de comités, junta escolar, deportes, cultura, finanzas y evaluación, etc., entorpecen el trabajo docente.	2.67	3.00	4.00	2.57	2.55	2.67	3.14	3.20	2.97
10	Los maestros llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.	3.78	3.43	2.33	3.29	3.09	3.00	3.43	3.00	3.17

11	Los maestros se reúnen de forma informal fuera de la escuela.	1.33	1.00	1.00	1.71	1.55	1.56	2.14	1.50	1.47
12	El director corrige, con discreción, los errores de los profesores.	2.67	1.14	2.00	2.43	2.09	2.67	2.29	2.30	2.20
13	El director da el ejemplo trabajando mucho	3.56	1.29	3.67	3.43	2.82	3.00	3.57	2.90	3.03
14	El director ayuda personalmente a los profesores en sus problemas escolares	2.67	1.71	3.00	3.00	2.36	2.56	3.43	2.60	2.67
15	El grupo mayoritario de profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos	3.44	3.43	3.67	3.14	2.91	3.00	3.71	3.30	3.32
16	Los maestros de esta escuela se sienten identificados con ella	3.22	2.71	3.33	3.43	3.09	2.56	3.43	3.80	3.20
17	El director justifica sus decisiones basado en el reglamento.	3.33	1.57	3.00	2.57	2.64	2.67	3.00	3.20	2.75
18	El director se asegura de que los profesores rindan al máximo	3.00	1.71	3.33	3.43	2.82	2.89	3.14	3.20	2.94
19	El director hace críticas constructivas	3.00	2.14	3.33	3.00	2.36	2.33	3.29	2.20	2.71
20	El director ayuda a los profesores a solucionar pequeños desacuerdos	2.56	1.29	2.67	2.43	2.45	2.11	3.14	2.20	2.36
21	Los maestros están contentos con su trabajo en la escuela	2.78	3.57	3.67	3.71	3.45	2.78	3.43	3.60	3.37
22	A los maestros se les pide trabajo extra en beneficio de la escuela	2.56	2.29	2.00	2.00	2.18	2.22	2.29	2.50	2.25
23	Se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)	3.00	2.14	3.33	3.43	2.82	2.67	3.29	3.40	3.01
24	Los maestros sólo se reúnen con el director en ocasiones programadas	2.67	2.86	2.00	2.00	1.73	2.22	2.14	1.90	2.19
25	Cuando el director critica, propone soluciones	2.78	2.00	2.67	3.29	2.45	2.78	3.43	2.30	2.71
26	El director se aparta un poco de los reglamentos	1.89	1.43	2.00	1.71	2.09	1.78	2.14	1.70	1.84

	para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas									
27	Los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares	2.44	2.43	1.67	1.71	2.00	1.89	2.14	2.80	2.13
28	Los maestros se informan de la marcha de la escuela sólo por circulares de la dirección	3.22	3.43	3.33	2.71	3.36	2.00	3.43	2.70	3.02
29	Los maestros hablan de cambiarse a otra escuela.	3.56	2.86	3.33	3.43	3.18	3.33	3.86	3.70	3.41
30	Los maestros se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas especiales	3.44	2.29	3.00	2.57	3.00	3.00	3.29	3.00	3.95
31	Los maestros pueden usar cualquier ambiente de la escuela en el desempeño de su trabajo	2.78	3.14	3.33	2.00	3.00	2.56	3.43	3.40	2.95
32	Los maestros encuentran en el director un modelo a seguir.	2.56	1.14	2.67	2.71	2.64	2.44	3.29	1.80	2.41
33	Los maestros trabajan juntos preparando informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)	2.22	1.57	2.00	2.57	2.18	2.11	3.00	2.40	2.26
34	Para los maestros, el director es una fuente de ideas	2.89	0.86	3.00	2.14	2.09	2.44	3.43	2.30	2.39
35	Los maestros colaboran cuando se les necesita	3.11	2.86	3.00	3.00	2.91	2.56	3.57	3.20	3.03
	TOTAL	2.90	2.25	2.90	2.91	2.63	2.60	3.16	2.78	2.77

La tabla anterior muestra que, en el Municipio de Pastores los resultados arrojan una media de 2.77, siendo la media menor 2.25 y la mayor 3.16, resultados por debajo de la media ideal, 4.00, y que indican que el clima organizacional de las escuelas del Municipio de Pastores es Medianamente Satisfactorio.

Según la tabla anterior y la interpretación de los resultados, del total de escuelas del Municipio de Pastores, el 87.5% (7) de ellas, por estar dentro del rango de medias de 2.01-3 poseen un clima organizacional medianamente satisfactorio; y el 12.5% (1)

por estar dentro del rango de medias de 3.01-4 posee un clima organizacional altamente satisfactorio. En ninguna escuela el clima organizacional se percibe como bajo o insatisfactorio.

Los ítemes con resultados bajos son: el número 11 - los maestros se reúnen de forma informal fuera de la escuela (1.47), el número 26 - el Director se aparta un poco de los reglamentos para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas (1.84), el número 27 - los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares (2.13), el número 24 –que pregunta si los maestros sólo se reúnen con el Director en ocasiones programadas (2.19), el número 8 que pregunta si hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría (2.57) y el número 9 que pregunta si los maestros tienen que cumplir con muchos requisitos de comités, consejos, reuniones, etc. (2.97).

Los ítemes que puntuaron mas alto son: el número 30 - los maestros se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas especiales (3.95), el número 1 las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos (3.56), el número 29 los maestros hablan de cambiarse a otra escuela (3.41), el número 21 los maestros están contentos con su trabajo en la escuela (3.37), el número 15 el grupo mayoritario de profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos (3.32) y el número 16 que pregunta si los maestros de esta escuela se muestran muy identificados con ella (3.20).

Estos resultados indican que los docentes perciben que hay poca comunicación con el Director del establecimiento y que existe divisionismo entre los docentes. Se prefiere compartir en ambientes externos a la escuela; que el director no es solidario con los docentes.

Unos de los pocos resultados positivos es que, de acuerdo con la media del ítem 30 los docentes se preocupan en ayudar a los alumnos que necesitan atención especial; que los maestros están contentos con su trabajo en la escuela, según la media del ítem 21; y que se encuentran identificados con ella, según la media del ítem 16.

Tabla 5.2

Medias de los resultados de la evaluación de clima organizacional

Municipio Jocotenango

(Punteo Máximo: 4)

		Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Media Total
1	Las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos	3.70	3.60	3.73	3.20	4.00	3.65
2	Las obligaciones de rutina (limpieza, disciplina, refacción, etc.) interfieren con las labores docentes	3.10	1.60	2.73	3.20	3.50	2.83
3	El espíritu de trabajo de los maestros es alto	3.40	3.40	3.40	3.20	3.75	3.43
4	Los mejores amigos de los maestros son colegas de la misma escuela	2.70	2.80	2.53	2.40	3.00	2.69
5	El director comprueba la competencia de los profesores en las materias que enseñan	2.70	2.20	2.87	3.00	3.50	2.85
6	El director demuestra experiencia al enfrentar los problemas de la escuela	3.20	3.60	3.00	2.80	3.50	3.22
7	El director ayuda a los maestros a resolver problemas personales	2.50	2.20	2.67	2.80	2.25	2.48
8	Hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría	3.10	2.60	3.53	3.00	4.00	3.25
9	Las tareas relacionadas con el trabajo de comités, junta escolar, deportes, cultura, finanzas y evaluación, etc., entorpecen el trabajo docente.	3.20	2.20	2.53	3.20	4.00	3.03
10	Los maestros llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.	3.10	2.80	3.20	3.60	3.00	3.14

		Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Media Total
11	Los maestros se reúnen de forma informal fuera de la escuela.	1.30	1.00	1.53	2.00	2.50	1.67
12	El director corrige, con discreción, los errores de los profesores	2.30	2.40	2.67	2.40	3.50	2.65
13	El director da el ejemplo trabajando mucho	2.40	2.40	3.53	2.40	3.50	2.85
14	El director ayuda personalmente a los profesores en sus problemas escolares	2.50	2.60	3.33	2.40	3.25	2.82
15	El grupo mayoritario de profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos	3.20	2.60	3.33	3.00	3.00	3.03
16	Los maestros de esta escuela se sienten identificados con ella	3.50	3.60	3.27	3.60	3.25	3.44
17	El director justifica sus decisiones basado en el Reglamento	2.80	3.60	3.00	3.00	3.50	3.18
18	El director se asegura de que los profesores rindan al máximo	3.20	3.00	3.47	3.00	4.00	3.33
19	El director hace críticas constructivas	2.20	2.80	3.20	2.60	3.50	2.86
20	El director ayuda a los profesores a solucionar pequeños desacuerdos	2.20	2.40	3.00	2.80	3.50	2.78
21	Los maestros están contentos con su trabajo en la escuela	3.21	3.80	3.67	3.20	3.50	3.48
22	A los maestros se les pide trabajo extra en beneficio de la escuela	2.30	2.60	2.47	2.80	3.50	2.73
23	Se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)	3.00	3.20	2.87	2.80	2.50	2.87
24	Los maestros sólo se reúnen con el director en ocasiones programadas	1.40	2.60	2.07	2.80	1.50	2.07
25	Cuando el director critica,	3.00	2.80	2.87	2.80	3.50	2.99

		Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Media Total
	propone soluciones						
26	El director se aparta un poco de los reglamentos para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas	2.00	1.60	2.20	2.80	2.00	2.12
27	Los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares	2.10	2.20	2.13	3.00	2.75	2.44
28	Los maestros se informan de la marcha de la escuela sólo por circulares de la dirección	3.00	2.60	3.07	3.00	4.00	3.13
29	Los maestros hablan de cambiarse a otra escuela	3.60	4.00	3.87	3.20	3.75	3.68
30	Los maestros se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas especiales	3.30	2.60	3.40	3.20	2.75	3.05
31	Los maestros pueden usar cualquier ambiente de la escuela en el desempeño de su trabajo	2.80	2.80	3.47	3.40	3.25	3.14
32	Los maestros encuentran en el director un modelo a seguir	2.20	2.00	3.27	1.80	3.25	2.50
33	Los maestros trabajan juntos preparando informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)	2.70	2.80	2.47	2.40	2.25	2.52
34	Para los maestros, el director es una fuente de ideas	2.20	2.60	3.20	2.60	3.00	2.72
35	Los maestros colaboran cuando se les necesita	2.80	3.60	3.33	3.60	3.25	3.32
	TOTAL	2.74	2.73	3.00	2.89	3.22	2.92

La tabla anterior muestra que, en el Municipio de Jocotenango los resultados por escuela arrojan una media de 2.92, siendo la media menor 2.73 y la mayor 3.22, resultados por debajo de la media ideal, 4.00. Este resultado indica un clima organizacional medianamente satisfactorio.

También se deduce que del total de escuelas del Municipio de Jocotenango, el 80% (4) poseen un clima organizacional medianamente satisfactorio pues están dentro del rango de medias de 2.01-3; y el 20% (1), por estar dentro del rango de medias de 3.01-4 poseen un clima organizacional altamente satisfactorio.

Los ítems que obtuvieron la media más baja fueron: el número 11 que pregunta si los maestros se reúnen, de forma informal, fuera de la escuela (1.67), el número 24 que pregunta si los maestros sólo se reúnen con el Director en ocasiones programadas (2.07), el número 26 que pregunta si el Director se aparta un poco de los reglamentos para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas (2.12), el número 27 que pregunta si los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares (2.44), el número 2 que pregunta si las obligaciones de rutina (limpieza, disciplina, refacción, etc.), interfieren con las labores docentes (2.83).

Los ítems que obtuvieron la media más alta fueron el número 29 que pregunta si los maestros hablan de cambiarse a otra escuela (3.68), y el número 1 que analiza si las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos (3.65), el número 21 que pregunta si los maestros están contentos con su trabajo en la escuela (3.48), el número 16 que pregunta si los maestros de esta escuela se sienten identificados con ella (3.44).

Los resultados anteriores señalan que las obligaciones de rutina como limpieza, disciplina y refacción interfieren en el trabajo docente, que la comunicación entre Director y docentes es deficiente, sólo se da en reuniones programadas por él y el personal docente prefiere reunirse fuera de la escuela; el ambiente escolar es afectado por el deseo de los docentes de cambiarse a otra escuela y porque las actitudes de algunos docentes causan conflictos. El Director no es solidario con los docentes.

Como resultados positivos cabe mencionarse que los docentes están contentos con su trabajo y se sienten identificados con la escuela.

5.2 PERCEPCION DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el Instrumento Encuesta de Percepción Personal.

Tabla 5.3

**Medias de los resultados de la evaluación de Relaciones Interpersonales,
Encuesta de Percepción Personal**

Municipio Pastores

(Punteo Máximo: 4.00)

No.		Esc 1	Esc. 2	Esc. 3	Esc. 4	Esc. 5	Esc. 6	Esc. 7	Esc. 8	Media
1	Tengo una comunicación eficiente con todos los docentes	1.67	1.86	1.67	2.00	2.09	1.78	1.57	1.80	1.80
2	Experimento satisfacción en la escuela	1.44	1.71	1.67	1.43	1.64	1.56	1.71	1.80	1.62
3	Estoy satisfecho con la relación entre los docentes	1.44	1.71	1.67	1.57	1.91	1.78	1.57	1.90	1.69
4	Entre el personal docente de la escuela, prevalece la armonía	1.56	1.57	1.67	1.29	2.09	1.89	1.57	2.20	1.73
5	Me siento aburrido en la escuela	1.11	1.57	3.00	1.14	1.64	1.56	1.71	1.20	1.62
6	Mis actitudes hacia las reuniones y mi trabajo demuestran ansiedad	2.11	2.29	2.33	1.71	2.82	2.67	2.14	2.50	2.32
7	Me imponen las decisiones y el reglamento de la escuela	1.89	1.86	2.67	1.86	2.45	2.33	2.29	2.20	2.19

No.		Esc 1	Esc. 2	Esc. 3	Esc. 4	Esc. 5	Esc. 6	Esc. 7	Esc. 8	Media
8	Soy presionado a desarrollar actividades en las que no estoy de acuerdo	1.56	2.14	2.33	1.71	2.55	1.67	2.29	2.20	2.06
9	Participo en las decisiones de la escuela	1.33	2.00	2.00	1.86	1.64	1.78	2.00	2.00	1.83
10	Colaboro en las actividades de la escuela aunque no me lo soliciten	1.44	1.71	2.00	1.43	1.91	1.67	2.00	1.60	1.72
11	Prefiero que otros hagan las cosas	1.67	1.71	1.67	1.86	2.00	1.89	1.71	2.00	1.81
12	Considero que mi actitud causa conflictos en la escuela	1.44	2.00	1.67	1.57	2.00	1.89	1.86	1.90	1.79
13	Me siento rechazado por el Director y el personal docente	1.11	1.71	1.67	1.29	1.73	1.89	1.71	1.90	1.63
14	En la escuela, prefiero estar solo	1.56	1.71	1.67	1.86	1.73	2.00	1.86	2.10	1.81
15	Acepto a los demás docentes tal y como son	1.56	1.29	2.00	1.57	1.64	1.89	1.43	1.70	1.63
16	Estoy convencido que los conflictos pueden evitarse	1.56	1.43	2.00	1.71	1.91	1.44	1.29	1.50	1.61
17	Mis actitudes hacia el Director y personal docente	1.11	1.43	2.33	2.00	1.82	1.33	1.86	2.30	1.77

No.		Esc 1	Esc. 2	Esc. 3	Esc. 4	Esc. 5	Esc. 6	Esc. 7	Esc. 8	Media
	demuestran rechazo									
18	Mi forma de actuar dentro de la escuela responde a mi estado de ánimo	2.00	2.57	2.00	3.00	2.36	2.67	2.43	2.50	2.44
19	Soy poco comprendido por los demás docentes	1.11	1.43	2.33	1.86	2.00	2.33	1.71	1.90	1.83
20	Me siento descontento en la escuela	1.22	1.86	1.67	1.71	1.64	2.00	1.29	2.00	1.67
21	Estoy convencido que los incentivos recibidos mejoran mi desempeño docente	1.78	2.14	2.33	2.00	2.00	2.33	2.71	2.30	2.20
22	Valoro mi participación dentro de la escuela	1.00	1.29	1.67	1.43	1.64	1.33	1.86	1.70	1.49
23	Estoy convencido que la comunicación con los docentes me favorece	1.00	1.29	1.67	1.29	1.73	1.78	1.29	1.90	1.49
	TOTAL	1.46	1.75	1.99	1.70	1.95	1.89	1.82	1.96	1.81

Según la tabla anterior, la media del municipio fue de 1.81 y, por escuela, la media más baja es 1.46 y la más alta 1.99, resultado que está muy debajo de la media ideal (4.00). Lo anterior permite afirmar que, también las relaciones interpersonales se perciben bajas.

Los resultados indican que todas las escuelas del municipio de Pastores tienen un nivel bajo de relaciones interpersonales pues todas están dentro de un rango de medias de 1.01-2.

Los ítemes con valores más bajos fueron: el número 22 que pregunta valoro mi participación dentro de la escuela (1.49), el número 23 que pregunta estoy convencido que la comunicación con los docentes me favorece (1.49), el número 16 estoy convencido que los conflictos pueden evitarse (1.61), el número 5 que pregunta me siento aburrido en la escuela (1.62), el número 13 me siento rechazado por el Director y el personal docente (1.63), el número 20 que pregunta me siento descontento en la escuela (1.67).

Los ítemes que obtuvieron la media más alta fueron: el número 18 mi forma de actuar dentro de la escuela responde a mi estado de ánimo (2.44), el número 6 mis actitudes hacia las reuniones y mi trabajo demuestran ansiedad (2.32), el número 21 que pregunta estoy convencido que los incentivos recibidos mejoran mi desempeño docente (2.20), el número 9 que pregunta participo en las decisiones de la escuela (1.83).

Esto indica que las relaciones interpersonales se perciben inadecuadas para favorecer el clima organizacional esperado ya que muchos docentes no están convencidos que la comunicación les favorece; no están convencidos que los conflictos pueden evitarse; no tienen participación en las decisiones de la escuela; ni experimentan satisfacción en el establecimiento pues se sienten aburridos, existe ansiedad y descontento, tampoco están satisfechos con la relación entre los docentes y el Director, pues existe rechazo entre ellos y no valoran su trabajo.

Tabla 5.4

**Medias de los resultados de la evaluación de Relaciones Interpersonales,
Encuesta de Percepción Personal**

Municipio Jocotenango

(Punteo Máximo: 4.00)

No.		Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Media
1	Tengo una comunicación eficiente con todos los docentes	2.10	1.60	1.60	1.60	1.50	1.68

2	Experimento satisfacción en la escuela	1.70	1.80	1.53	1.80	1.25	1.62
3	Estoy satisfecho con la relación entre los docentes	1.90	1.60	1.73	1.40	1.50	1.63
4	Entre el personal docente de la escuela, prevalece la armonía	1.70	1.20	1.73	1.80	2.25	1.74
5	Me siento aburrido en la escuela	1.50	1.40	1.67	1.60	2.25	1.68
6	Mis actitudes hacia las reuniones y mi trabajo demuestran ansiedad	1.70	2.40	2.40	2.40	1.50	2.08
7	Me imponen las decisiones y el reglamento de la escuela	2.50	1.40	2.27	2.00	1.75	1.98
8	Soy presionado a desarrollar actividades en las que no estoy de acuerdo	2.40	1.40	1.73	1.80	1.75	1.82
9	Participo en las decisiones de la escuela	1.90	2.00	1.73	1.60	1.50	1.75
10	Colaboro en las actividades de la escuela aunque no me lo soliciten	1.90	1.60	1.73	1.60	1.25	1.62
11	Prefiero que otros hagan las cosas	1.50	1.40	1.47	1.60	1.75	1.54
12	Considero que mi actitud causa conflictos en la escuela	1.60	1.20	1.40	2.00	2.00	1.64
13	Me siento rechazado por el Director y el personal docente	1.20	1.20	1.40	1.80	1.50	1.42
14	En la escuela, prefiero estar solo	2.00	1.80	1.33	1.60	1.75	1.70
15	Acepto a los demás docentes tal y como son	2.10	1.40	1.40	1.40	1.75	1.61
16	Estoy convencido que los conflictos pueden evitarse	1.80	1.60	1.47	2.00	1.50	1.67
17	Mis actitudes hacia	2.10	1.40	1.33	1.60	1.75	1.64

	el Director y el personal docente demuestran rechazo						
18	Mi forma de actuar dentro de la escuela responde a mi estado de ánimo	2.90	1.60	2.80	2.60	2.00	2.38
19	Soy poco comprendido por los demás docentes	2.40	1.40	1.60	2.20	2.00	1.92
20	Me siento descontento en la escuela	1.70	1.40	1.47	1.80	1.75	1.62
21	Estoy convencido que los incentivos recibidos mejoran mi desempeño docente	2.30	2.80	2.07	2.80	1.50	2.29
22	Valoro mi participación dentro de la escuela	1.40	2.20	1.13	2.00	1.50	1.65
23	Estoy convencido que la comunicación con los docentes me favorece	1.70	1.80	1.27	2.00	1.25	1.60
	TOTAL	1.91	1.63	1.66	1.89	1.67	1.75

Según la tabla anterior, la media del municipio fue de 1.75 y, por escuela, la más baja es de 1.63 y la más alta de 1.91, resultado que está muy debajo de lo ideal (4.00). Esto demuestra que las relaciones interpersonales se perciben a un nivel bajo.

Lo anterior demuestra que todas las escuelas del Municipio de Jocotenango poseen un nivel bajo de relaciones interpersonales, pues todas están dentro de un rango de medias de 1.01-2.

Los ítemes que obtuvieron la media más baja fueron: el número 13 que pregunta me siento rechazado por el Director y el personal docente (1.42), el número 11 prefiero que otros hagan las cosas (1.54), el número 23 que pregunta estoy convencido que la comunicación con los docentes me favorece (1.60), el número 15 que pregunta acepto a los demás docentes tal y como son (1.61), el número 2 que pregunta experimento satisfacción en la escuela (1.62) y el número 20 me siento descontento en la escuela (1.62).

Las medias más altas se registraron en los ítemes: el número 18 que pregunta mi forma de actuar dentro de la escuela responde a mi estado de ánimo (2.38), el número 21 que pregunta estoy convencido que los incentivos recibidos mejoran mi desempeño docente (2.29), el número 6 que pregunta mis actitudes hacia las reuniones y mi trabajo demuestran ansiedad (2.08) y el número 9 que pregunta participo en las decisiones de la escuela (1.75).

Todo lo anterior apunta a que las relaciones interpersonales entre el personal de las escuelas del municipio no favorecen el clima organizacional esperado ya que existe rechazo entre el director y docentes, se prefiere que otros hagan las cosas, las relaciones entre docentes no son satisfactorias, hay descontento y ansiedad, se actúa según el estado de ánimo.

5.3 CORRELACION ENTRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN PERSONAL

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre los resultados de la evaluación del Clima Organizacional y de la Encuesta de Percepción Personal aplicados a los directores y docentes de las escuelas oficiales de los municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez.

Tabla 5.5

Correlación de los resultados de la Evaluación del Clima Organizacional y Encuesta de Percepción Personal

Municipio Pastores

No.	Escuela	Número de casos	Valor de la correlación
1.	Esc.Of. Rural Mixta Cantón Zacatecas, Pastores.	9	-0.47
2.	Esc.Of.Urb. Mixta Barrio La Cruz, Pastores.	7	-0.68
3.	Esc.Of.Rural Mixta El Cerro Niño Anexa a Esc.Of. Rural Mixta Cantón Zacatecas, Pastores.	3	-0.71
4.	Esc.Of.Rural Mixta San Luis Las Carretas, Pastores.	7	-0.33
5.	Esc.Of.Rural Mixta San Luis Pueblo Nuevo, Pastores.	11	-0.62
6.	Esc.Of.Rural Mixta San Lorenzo El Tejar, Pastores.	9	-0.33
7.	Esc.Of.Urb. De Niñas, Pastores	7	-0.73
8.	Esc.Of.Urb. De Varones, Pastores	10	0.15
	TOTAL	63	-0.38

Luego de analizar los resultados de las correlaciones, es importante resaltar que la correlación menor tiene un valor de 0.15 y se dio en la Escuela Oficial Urbana De Varones. La correlación mayor, aunque negativa, -0.73, se dio en la Escuela Oficial Urbana de Niñas, Pastores.

Tabla 5.6

Correlación de los resultados de la Evaluación de Clima Organizacional y Encuesta de Percepción Personal

Municipio Jocotenango

No.	Escuela	Número de casos	Valor de la correlación
9.	Esc.Of.Urb. Mixta Rafael Rosales, J.M. Jocotenango	10	-0.40
10.	Esc.Of.Urb.Mixta Rafael Rosales, J.V. Anexa a Esc.Of.Urb. Mixta Rafael Rosales J.M. Jocotenango	15	-0.30
11.	Esc.Of.Urb.Mixta Dr. Victor Manuel Asturias, Jocotenango	5	-0.59
12.	Esc.Of.Rural Mixta La Rinconada, Jocotenango	5	0.55
13.	Esc.Of.Rural Mixta Vista Hermosa, Jocotenango.	4	-0.95
	TOTAL	39	-0.55

Luego de analizar los resultados de las correlaciones, es importante resaltar que la correlación menor tiene un valor de -0.30 y se dio en la Escuela Oficial Urbana Mixta Rafael Rosales Jornada Vespertina y la mayor posee un valor de -0.95 que es el resultado de la Escuela Oficial Rural Mixta Vista Hermosa, Jocotenango.

Tabla 5.7

Significancia de la correlación de los resultados de la Evaluación del Clima Organizacional y Encuesta de Percepción Personal

Municipios Pastores y Jocotenango.

Municipio	Número de casos	Valor de la correlación	Valor a partir del cual es significativa la correlación (gl=n-2)	Decisión
1. Pastores	63	-0.38	0.25	Se rechaza la hipótesis nula
2. Jocotenango	39	-0.55	0.30	Se acepta la hipótesis nula
TOTAL	102	-0.46	0.19	Se rechaza la hipótesis nula

La tabla anterior muestra la correlación total de los dos instrumentos utilizados, siendo de -0.38 para el Municipio de Pastores y de -0.55 para el Municipio de Jocotenango y de -0.46 a nivel total. Esta correlación total hace rechazar la hipótesis nula.

VI. DISCUSION DE RESULTADOS

Los resultados anteriores permiten hacer análisis interesantes. Por ejemplo, en el Municipio de Pastores, de acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 5.1, el 57% de los ítemes del instrumento que evalúa el clima organizacional está dentro del rango de medias 2.01-3 lo cual se interpreta como que, para estos ítemes, el clima organizacional se percibe como medianamente satisfactorio. Por su parte, de acuerdo con los resultados presentados en la misma tabla, el 37% de los ítemes se ubican en el rango de medias de 3.01-4 lo cual se interpreta como altamente satisfactorio y sólo el 6% de los ítemes se ubican en el rango de medias 1.01-2 lo cual se interpreta como bajo.

Según las medias obtenidas, se deduce que el 87.5% de escuelas Oficiales del nivel primario del municipio de Pastores tiene un clima organizacional que se ubica en el rango 2.01-3 lo que se interpreta como medianamente satisfactorio y el 12.5% restante en el rango 3.01-4 lo que se interpreta como altamente satisfactoria (Vea Tabla 5.1).

En lo que respecta al Municipio de Jocotenango, como se muestra en la Tabla 5.2, el 51% de los ítemes del instrumento que evalúa el clima organizacional está dentro del rango de medias de 2.01-3; esto indica que para estos ítemes, el clima organizacional se percibe como medianamente satisfactorio. Por su parte, el 46% de los ítemes se ubica en el rango de medias de 3.01-4, lo cual se interpreta como altamente satisfactorio; sólo el 3% de los ítemes se ubican dentro del rango de medias de 1.01-2 lo cual se interpreta como bajo.

Según las medias obtenidas, se deduce que el 60% de escuelas oficiales del nivel primario del municipio de Jocotenango tienen un clima organizacional que se ubica en el rango 2.01-3 esto se interpreta como medianamente satisfactorio y el 40% restante en el rango 3.01-4 esto se interpreta como altamente satisfactorio (Vea Tabla 5.2).

En lo que respecta a los resultados de las relaciones interpersonales tanto en el Municipio de Pastores como en el Municipio de Jocotenango el 100% de escuelas oficiales están dentro del rango de medias de 1.01-2; esto indica que en ambos municipios las relaciones interpersonales se encuentran en un nivel bajo. En el Municipio de Pastores, de acuerdo con los resultados de la Tabla 5.3, el 78% de los ítems del instrumento que evalúa las relaciones interpersonales se encuentra dentro del rango de medias de 1.01-2 lo que se interpreta como relaciones interpersonales bajas, solamente el 22% de los ítems del instrumento que evalúa las relaciones interpersonales están dentro de un rango de medias de 2.01-3 lo cual se interpreta como relaciones interpersonales medianamente satisfactorias. Para el Municipio de Jocotenango, de acuerdo con los resultados de la Tabla 5.4, el 87% de los ítems del instrumento que evalúa las relaciones interpersonales están dentro del rango de medias de 1.01-2 lo cual se interpreta como relaciones interpersonales bajas; el 13% de ítems está dentro del rango de medias de 2.01-3 lo cual se interpreta como relaciones interpersonales medianamente satisfactorias.

De acuerdo con los resultados de la Tabla 5.5, al calcular el coeficiente de correlación entre los resultados de la evaluación del clima organizacional y los de la percepción de las relaciones interpersonales del municipio de Pastores, se encontró un valor de -0.38 lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula; lo contrario resultó en el Municipio de Jocotenango pues el valor de la correlación fue de -0.55 lo que conlleva a aceptar la hipótesis nula (Vea Tabla 5.6). A nivel general (ambos municipios), el valor de la correlación es de -0.46 (Vea Tabla 5.7), lo que obliga a rechazar la hipótesis nula.

Según la tabla de especificaciones (tabla Número 4.2) elaborada para evaluar el clima organizacional, los aspectos que más están siendo afectados son los de liderazgo, solidaridad, proyección y las relaciones humanas, aspectos que deben ser fortalecidos para poder mejorar el clima organizacional. En cuanto a las relaciones interpersonales cuyas especificaciones se incluyen en la tabla 4.4, los aspectos que más están siendo afectados son la tolerancia, la autoestima y las relaciones humanas, los que deben ser fortalecidos para mejorar las relaciones interpersonales

en los Establecimientos Educativos del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango.

Como se indicó, Uría (2001) afirmó que “El clima en la organización constituye la personalidad de la misma” y, en ese sentido, puede ir en un rango desde altamente satisfactoria a muy insatisfactoria. En ese sentido, los resultados de la evaluación del clima organizacional de las escuelas de los Municipios de Pastores y Jocotenango, del Departamento de Sacatepéquez evidencian que el clima organizacional es medianamente satisfactorio lo cual indica que los docentes resienten ciertos aspectos, tanto de las relaciones entre el personal como en la forma como se toman las decisiones administrativas. Estos resultados evidencian también que los docentes se ven influidos, negativamente, en su comportamiento, de acuerdo con la definición de clima organizacional dada por Chiavenato ni a nivel individual, ni a nivel grupal ni a nivel institucional, dentro de los niveles anotados por Gonzáles y Olivares.

A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, se inició la Reforma Educativa y, dentro de las muchas variables que se han analizado para hacer una profunda transformación del sistema, se ha contemplado que la escuela es parte de la comunidad y, como tal, debe ofrecer un ambiente que sea propicio para el aprendizaje de los estudiantes. Este ambiente debe llegar también a las aulas.

No obstante, según se demostró, el personal considera que el director se limita a cumplir y hacer cumplir el reglamento sin tomar en cuenta la opinión de los docentes que son quienes, en última instancia, tienen a su cargo la responsabilidad por el aprendizaje de sus estudiantes. Además, aparentemente, éste se mantiene distante de la labor docente centrando sus esfuerzos en cumplir con su responsabilidad como administrador pero no como orientador pedagógico. En ese sentido, los docentes perciben su labor como solitaria, sin apoyo por parte del Director.

Otro factor que puede afectar la labor docente es que éstos consideran que tienen que realizar varias tareas administrativas que les sobrecargan el trabajo.

Todo lo anterior incide en que los docentes estén descontentos y estén buscando ser trasladados a otros establecimientos porque no están identificados con la escuela; esto no sólo perjudica el clima laboral, sino que incide en que haya una inquietud que puede afectar la estabilidad de los estudiantes.

Además, dado que el clima organizacional está bajo, retomando lo afirmado por Chiavenato, los docentes deben estar desmotivados para realizar su labor situación que, necesariamente, afecta las relaciones interpersonales.

Si se analizan los resultados obtenidos a partir de los factores internos que, de acuerdo con Lossi Luna y Díaz Montenegro inciden en el clima organizacional (características de personalidad, de la capacidad de aprendizaje, de la motivación, de la percepción del ambiente externo e interno, de las actitudes, de las emociones y de los valores, entre otros, etc.), se puede determinar que es urgente emprender acciones tendentes, por lo menos, a mejorar el ambiente interno de la escuela para que éste incida en mejorar las actitudes, las emociones y los valores de los docentes, en relación a la escuela. Además, es necesario considerar cómo las presiones externas (la influencia de los docentes, los requerimientos del Ministerio de Educación, las familias, etc.) están influyendo en el clima organizacional.

Dado que Hay Group, Consultora Venezolana, identificó la claridad, los estándares, la responsabilidad, la flexibilidad, el reconocimiento y el espíritu de equipo como variables que hay que analizar en el clima organizacional, se hace necesario evaluar cómo está cada una de ellas en las instituciones escolares con el propósito de hacer análisis más extensos que permitan que el Ministerio de Educación emprenda acciones urgentes para que la transformación del sistema no sólo se haga desde el punto de vista pedagógico sino administrativo.

VII CONCLUSIONES

- ❖ El clima organizacional de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez es medianamente satisfactorio, pues el mayor porcentaje de medias por ítem, por escuela y por municipio están dentro del rango de 2.01-3.

- ❖ Las relaciones interpersonales que prevalecen en las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez están a un nivel bajo, pues el mayor porcentaje de medias por ítem, por escuela y por Municipio están dentro del rango de 1.01 – 2.

- ❖ Si a un nivel alpha de 0.05, si existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la percepción de las relaciones interpersonales entre docentes y directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario de los Municipios de Pastores y Jocotenango del Departamento de Sacatepéquez aunque, a nivel municipal, se rechaza la hipótesis nula para el Municipio de Pastores pero se acepta la hipótesis nula planteada para Jocotenango.

VIII RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se le dan al Ministerio de Educación MINEDUC, Directores de Escuelas Oficiales y Universidades Nacional y Privadas están:

❖ **Ministerio de Educación (MINEDUC):**

Desarrollar programas específicos para conocer las debilidades y fortalezas de la organización escolar, esto permitirá fortalecer las relaciones interpersonales en las escuelas oficiales y así lograr un clima organizacional altamente satisfactorio.

❖ **A los Directores:**

Aplicar en cada establecimiento educativo un sistema de administración participativo, lo que permitirá fortalecer la autoestima, la tolerancia, la participación y las relaciones humanas entre Directores y Docentes, esto contribuirá a lograr un clima organizacional altamente satisfactorio.

❖ **A la Universidad:**

Fortalecer el departamento de investigación de la Facultad de educación, para que en forma constante aporte estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre Directores y Docentes de las escuelas oficiales, y así, lograr un clima organizacional altamente satisfactorio.

IX REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos, McGrawHill.Colombia.
2. Davis, Keith y Newstrom, John. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo.McGrawHill.México.
3. Gonzáles, Martín y Olivares, Socorro (1999). Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano CECSA. México.
4. Herrera Herrera, Hortensia L. (2004). Clima Organizacional, Una Metodología para Evaluar el comportamiento en las organizaciones. Tesis. Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
5. Koontz, Harol y Wehrich, Heinz (2004). Administración Una Perspectiva Global.McGrawHill.México.
6. Lemus, Luis A. (1975) Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Kapelusz. Argentina.
7. Lossi Luna, R. y Díaz Montenegro, F. (2003). El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales Caso: alimentos KERNs de Guatemala. Tesis. Universidad de san Carlos. Guatemala.
8. Mejía Mendoza, Norma (2000). El Clima Organizacional como Predisponerte de Nivel de Estrés en los Trabajadores. Universidad Mariano Gálvez Guatemala.
9. Nérci, Irídeo G. (1973). Hacia una Didáctica General Dinámica. Kapelusz. Argentina.
10. Robbins, P Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Printice Hall.México.
11. Robbins, S. y Coulter, Mary (2000). Administración. Pearson Educación México.

12. Rodas López, Ana V. y Hernández Pereira, Claudia (2004). Diagnostico del Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala.
13. Uría, Ma. Esther (2001). Estrategias Didácticas Organizativas Para Mejorar los Centros Educativos. Nancea. España.
14. Valladares Rodríguez, Aura V. (1990). Clima Organizacional en Institutos de Enseñanza Media. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

Direcciones en Internet:

1. Anónimo (s. f.) clima Laboral: Fortalezas y Debilidades. En Red: <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.html>.
Fecha de consulta: octubre 2005.
2. Bastidas Mera, Ernesto (2005) Clima Organizacional. En Red: <http://www.monografias.com/trabajos14/serviciospublicos.serviciospublicos.shtml>. Fecha de consulta octubre 2005.
3. Cabezas Gómez, Diana. Relaciones Interpersonales. En Red: http://www.down21.org/act_social_relaciones/main.htm.
4. Cifuentes, Carmen (2007) Definiciones Relaciones Interpersonales. En Red: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>
5. Ehlerman, Georgina (2007) Definición de Relaciones Interpersonales. En Red. <http://www.psicopedagogia.com/definición/relaciones%20interpersonales>.
Fecha de consulta: julio 2007.
6. Goncalves, Alexis (2005) Dimensiones del Clima Organizacional en Red: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.html> Fecha de Consulta: octubre 2005.
7. Martínez, Luís (2005) Clima Organizacional. En Red: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.html> Fecha de consulta: octubre de 2005.
8. Torreblanca Krinis, María Elena (2007) Cómo Mejorar las Relaciones Interpersonales. En red: (<http://www.unidad094.upn.mx/revista/35/mejora.htm-11k>). Fecha de consulta: julio 2007.

9. Zanini, Marcela y Monge, Zully (2007) La Incidencia de las Relaciones Interpersonales e el Desempeño Escolar. En Red:<http://www.monografias.com/trabajos20/relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales.shtml>. Fecha de consulta: julio 2007.

ANEXO 1

ANEXO 1.

Jocotenango.....	Esc. No.	Encuesta
Pastores.....	No.....

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FIN CONOCER APRECIACIONES SOBRE ASPECTOS QUE CARACTERIZAN LAS RELACIONES INSTITUCIONALES.

Instrucciones: Luego de leer cada ítem, marque con X la alternativa que describe mejor la situación.

1. ¿Las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

2. ¿Las obligaciones de rutina (limpieza, disciplina, refacción) interfieren con las labores docentes?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

3. ¿El espíritu de trabajo de los maestros es alto?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

4. ¿Los mejores amigos de los maestros son los colegas de la misma escuela?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

5. ¿El Director comprueba la competencia de los profesores en las materias que sirven?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

6. ¿El Director demuestra experiencia al enfrentar los problemas de la escuela?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

7. ¿El Director ayuda a los maestros a resolver problemas personales?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

8. ¿Hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

9. ¿Las tareas relacionadas con el trabajo de Comités, Junta Escolar, deportes, cultura, finanzas y evaluación, entorpecen el trabajo docente?
a) Casi nunca ocurre c) Frecuentemente ocurre
b) A veces ocurre d) Casi siempre ocurre

10. ¿Los maestros llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
11. ¿Los maestros se reúnen, de forma informal, fuera de la escuela?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
12. ¿El Director corrige, con discreción, los errores de los profesores?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
13. ¿El Director da el ejemplo trabajando mucho?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
14. ¿El Director ayuda personalmente a los profesores en sus problemas escolares?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
15. ¿El grupo mayoritario de profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
16. ¿Los maestros de esta escuela se sienten identificados con ella?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
17. ¿El Director justifica sus decisiones basado en el reglamento?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
18. ¿El Director se asegura de que los profesores rindan al máximo?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
19. ¿El Director hace críticas constructivas?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
20. ¿El Director ayuda a los profesores a solucionar pequeños desacuerdos?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
21. ¿Los maestros están contentos con su trabajo en la escuela?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |

22. ¿A los maestros se les pide trabajo extra en beneficio de la escuela?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
23. ¿Se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos (calificaciones, actividades especiales)?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
24. ¿Los maestros sólo se reúnen con el Director en ocasiones programadas?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
25. ¿Cuándo el Director critica, propone soluciones?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
26. ¿El Director se aparta un poco de los reglamentos para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
27. ¿Los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
28. ¿Los maestros se informan de la marcha de la escuela sólo por circulares de la dirección?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
29. ¿Los maestros hablan de cambiarse a otra escuela?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
30. ¿Los maestros se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas especiales?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
31. ¿Los maestros pueden usar cualquier ambiente de la escuela en el desempeño de su trabajo?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |
32. ¿Los maestros encuentran en el Director un modelo a seguir?
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Casi nunca ocurre | <input type="checkbox"/> | c) Frecuentemente ocurre | <input type="checkbox"/> |
| b) A veces ocurre | <input type="checkbox"/> | d) Casi siempre ocurre | <input type="checkbox"/> |

33. ¿Los maestros trabajan juntos preparando informes administrativos (calificaciones, actividades especiales)?

a) Casi nunca ocurre

b) A veces ocurre

c) Frecuentemente ocurre

d) Casi siempre ocurre

34. ¿Para los maestros, el Director es una fuente de ideas?

a) Casi nunca ocurre

b) A veces ocurre

c) Frecuentemente ocurre

d) Casi siempre ocurre

35. ¿Los maestros colaboran cuando se les necesita?

a) Casi nunca ocurre

b) A veces ocurre

c) Frecuentemente ocurre

d) Casi siempre ocurre

ANEXO 2

ANEXO 2.

Jocotenango.....	Esc. No.	Encuesta No.
Pastores.....

LA PRESENTE ENCUESTA SERVIRÁ PARA CONOCER CRITERIOS SOBRE ALGUNAS CUALIDADES DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES.

Instrucciones: Luego de leer cada ítem, marque con X la alternativa que describe mejor la situación.

1. ¿Tengo comunicación eficiente con todos los docentes?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
2. ¿Experimento satisfacción en la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
3. ¿Estoy satisfecho con la relación entre los docentes?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
4. ¿Entre el personal docente de la escuela, prevalece la armonía?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
5. ¿Me siento aburrido en la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
6. ¿Mi actitud hacia las reuniones y trabajo demuestra ansiedad?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
7. ¿Me imponen las decisiones y el reglamento de la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
8. ¿Soy presionado a desarrollar actividades en las que no estoy de acuerdo?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
9. ¿Participo en las decisiones de la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
10. ¿Colaboro en las actividades de la escuela aunque no me lo soliciten?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo

11. ¿Prefiero que otros hagan las cosas?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
12. ¿Considero que mi actitud causa conflictos en la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
13. ¿Me siento rechazado por el Director y el personal docente?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
14. ¿En la escuela, prefiero estar solo?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
15. ¿Acepto a los demás docentes tal y como son?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
16. ¿Estoy convencido que los conflictos pueden evitarse?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
17. ¿Mis actitudes hacia el Director y personal docente demuestran rechazo?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
18. ¿Mi forma de actuar dentro de la escuela responde a mi estado de ánimo?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
19. ¿Soy poco comprendido por los demás docentes?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
20. ¿Me siento descontento en la escuela?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo
21. ¿Estoy convencido que los incentivos recibidos mejoran mi desempeño docente?
a) Fuertemente de acuerdo c) En desacuerdo
b) De acuerdo d) Fuertemente en desacuerdo

22. ¿Valoro mi participación dentro de la escuela?

a) Fuertemente de acuerdo

c) En desacuerdo

b) De acuerdo

d) Fuertemente en desacuerdo

23. ¿Estoy convencido que la comunicación con los docentes me favorece?

a) Fuertemente de acuerdo

c) En desacuerdo

b) De acuerdo

d) Fuertemente en desacuerdo

ANEXO 3

ANEXO 3. Resultados de la Evaluación del Clima Organizacional por maestro.

ANEXO 3. Resultados de la Evaluación del Clima Organizacional por maestro.																																							
Municipio	Escuela	Maestro	Encuesta 1: Clima Organizacional																																	Total			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		34	35	
1	1	1	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	122		
1	1	2	3	1	3	4	4	4	4	3	2	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	102		
1	1	3	4	4	4	3	3	2	1	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	4	1	1	3	4	4	2	2	1	3	3	101	
1	1	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	1	2	4	2	3	2	3	1	2	3	3	4	1	2	2	4	3	3	3	1	1	1	2	84	
1	1	5	4	2	3	4	1	1	1	4	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	2	1	3	4	4	3	2	4	3	3	3	96	
1	1	6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	1	2	3	4	4	2	2	1	3	3	100	
1	1	7	3	4	4	3	2	2	2	4	4	3	1	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	4	107	
1	1	8	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	4	3	2	3	4	3	101		
1	1	9	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	1	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	100	
1	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	4	2	1	0	2	93	
1	2	2	4	3	3	2	1	1	1	4	3	3	1	1	1	2	4	2	1	2	2	1	3	2	1	4	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	3	75	
1	2	3	4	2	4	2	1	1	1	4	3	4	1	1	1	1	4	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	2	3	2	3	4	1	2	1	4	74	
1	2	4	3	2	3	3	1	1	1	1	3	4	1	1	1	2	4	3	1	2	1	1	4	2	2	4	1	1	4	4	2	1	3	1	1	1	3	73	
1	2	5	3	4	3	2	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	3	2	1	4	1	1	2	4	3	3	4	1	1	1	3	75	
1	2	6	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	1	3	1	4	95	
1	2	7	4	1	4	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	67	
1	3	1	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	1	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	4	109	
1	3	2	3	4	4	1	2	4	2	4	4	3	1	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	1	3	2	1	4	3	3	4	3	1	3	2	102	
1	3	3	4	4	3	2	3	3	1	4	4	3	1	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	93	
1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	0	0	0	0	0	0	0	97	
1	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	1	2	2	3	4	3	2	2	2	2	4	1	3	2	1	1	1	4	4	3	2	2	3	2	4	92	
1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	127	
1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	107		
1	4	5	4	4	0	4	3	4	1	4	1	4	1	3	3	1	4	4	3	3	2	2	4	2	4	2	3	1	1	2	4	2	3	4	2	3	3	95	
1	4	6	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	1	0	4	2	4	3	2	4	2	2	3	2	2	3	4	1	2	3	4	4	2	3	4	3	3	102	
1	4	7	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	0	4	4	0	3	0	4	4	0	4	0	4	2	4	0	2	3	4	3	0	3	3	0	4	93	
1	5	1	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	0	4	2	4	4	3	1	2	3	4	3	4	4	3	2	3	105	
1	5	2	3	3	4	1	1	2	1	3	3	4	1	2	4	2	3	4	3	2	2	2	4	1	2	1	4	2	1	4	4	4	4	4	2	2	2	4	91
1	5	3	3	3	2	4	2	2	1	3	3	4	2	1	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	4	1	2	4	2	4	4	2	2	1	1	1	2	83	
1	5	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	1	3	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	2	1	3	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	107	

1	5	5	4	3	4	2	4	3	2	1	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	1	113				
1	5	6	4	4	3	3	4	3	4	3	1	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	1	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	98			
1	5	7	4	2	2	3	2	2	2	4	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	4	2	2	2	4	1	1	4	71			
1	5	8	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	1	1	3	1	1	3	2	2	3	2	4	3	1	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	74			
1	5	9	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	4	3	4	3	2	2	2	3	95			
1	5	10	3	4	0	2	2	2	1	3	4	0	1	1	2	2	3	3	2	3	1	1	4	3	2	1	2	1	3	4	1	3	1	1	1	1	3	71		
1	5	11	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	1	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	103		
1	6	1	3	2	3	3	3	3	4	1	2	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4	4	101		
1	6	2	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	1	4	2	4	2	3	4	2	1	3	2	1	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	75			
1	6	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	97		
1	6	4	4	1	4	4	1	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	95
1	6	5	3	2	4	4	1	4	4	1	3	4	1	4	4	4	3	1	4	3	4	2	4	2	4	3	2	1	2	1	4	4	4	4	1	4	4	104		
1	6	6	4	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	4	3	3	1	2	1	3	69		
1	6	7	3	4	2	4	1	2	2	3	4	2	3	1	0	1	3	2	0	2	0	2	0	1	2	3	2	2	1	0	4	2	1	2	2	2	2	67		
1	6	8	4	1	4	2	3	3	2	1	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	3	0	4	4	4	1	4	1	2	3	4	4	4	4	3	3	4	104		
1	6	9	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	105	
1	7	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	123	
1	7	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	121	
1	7	3	4	4	1	2	1	2	1	4	3	1	1	1	3	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	3	4	1	2	1	1	2	2	71		
1	7	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	1	3	1	2	3	4	4	3	3	3	3	4	111	
1	7	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	123	
1	7	6	4	4	3	4	3	3	0	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	111	
1	7	7	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	115	
1	8	1	3	3	4	2	3	2	2	3	2	4	2	1	1	2	3	4	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	4	4	3	4	4	1	4	2	4	90		
1	8	2	4	4	4	0	1	4	2	3	3	1	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	1	2	3	4	102		
1	8	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	1	4	2	4	2	4	1	2	1	2	4	4	4	3	1	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	101		
1	8	4	3	3	3	1	2	4	1	4	4	3	2	1	4	4	4	3	4	3	1	2	3	3	3	1	1	1	4	1	4	2	4	1	4	2	3	93		
1	8	5	4	3	1	1	4	4	1	4	4	1	1	1	2	2	4	4	4	4	2	1	3	1	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	0	1	2	4	91	
1	8	6	4	4	3	3	2	2	1	4	3	3	1	1	2	1	4	4	3	3	2	1	4	2	3	1	2	1	2	2	4	3	3	1	2	2	4	87		
1	8	7	3	4	3	2	4	4	1	4	3	4	1	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	1	1	1	3	3	4	4	2	2	2	105		
1	8	8	4	4	3	2	1	2	1	4	4	3	1	2	4	1	4	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	1	1	4	4	2	4	1	2	2	1	86		
1	8	9	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	1	1	2	4	4	2	2	3	1	2	4	105		
1	8	10	4	4	1	4	1	2	4	4	1	4	1	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	114		
2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	0	2	3	1	3	2	2	75		

2	1	2	4	2	4	3	4	4	1	4	2	4	1	1	2	2	4	4	2	4	2	1	4	1	4	1	2	1	1	4	4	3	4	2	1	1	3	91		
2	1	3	3	3	3	2	1	3	3	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	4	2	3	4	3	2	2	2	2	1	76		
2	1	4	3	3	3	2	2	4	2	1	4	3	2	4	3	2	4	4	4	2	2	4	2	3	4	2	2	1	2	3	4	2	1	2	4	2	2	94		
2	1	5	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	4	1	4	2	4	3	3	3	2	4	3	96			
2	1	6	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	1	3	2	2	1	4	4	4	4	3	4	2	4	1	4	4	2	1	4	4	4	1	4	1	4	109		
2	1	7	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	1	2	1	3	4	4	3	4	1	1	3	3	3	1	4	1	1	3	4	4	2	3	3	2	3	99		
2	1	8	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	1	2	3	4	4	4	3	4	2	1	4	3	3	1	4	1	1	3	4	4	2	3	3	2	3	105		
2	1	9	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	124	
2	1	10	4	2	4	3	2	1	2	4	3	1	2	2	1	1	4	4	2	4	2	1	3	2	3	3	2	1	3	3	4	4	3	2	3	2	3	90		
2	2	1	4	1	4	3	2	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	1	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	111		
2	2	2	4	1	4	4	4	4	1	3	1	3	1	1	3	3	1	4	4	4	4	1	4	2	2	4	1	1	1	4	4	2	2	1	1	3	4	91		
2	2	3	4	2	3	2	1	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	107			
2	2	4	2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	4	2	2	2	4	1	3	1	2	1	1	4	4	1	2	1	3	1	3	68		
2	2	5	4	3	3	3	3	4	1	1	4	3	1	2	0	2	3	4	4	3	3	1	4	4	3	4	4	1	3	1	4	4	4	2	3	3	4	100		
2	3	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	122		
2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	2	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	1	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	84		
2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	87		
2	3	4	3	2	2	2	3	2	4	1	2	3	2	1	3	4	3	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	4	3	3	2	3	2	3	79		
2	3	5	4	3	4	2	1	4	1	4	3	4	2	4	4	2	4	4	1	1	2	4	4	2	4	3	1	2	2	4	4	3	1	4	1	4	4	101		
2	3	6	4	3	2	2	3	4	1	4	4	3	2	1	4	4	4	4	0	4	2	2	4	4	3	0	4	1	1	3	4	2	3	4	3	3	3	99		
2	3	7	4	2	3	1	3	4	4	4	1	4	1	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	3	1	3	4	4	4	4	4	1	3	3	108	
2	3	8	4	3	4	3	4	4	2	4	1	4	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	118	
2	3	9	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	2	4	2	3	4	1	4	4	3	3	3	1	4	3	106		
2	3	10	4	3	4	4	4	1	2	4	3	2	1	2	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	1	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	4	102
2	3	11	4	4	4	2	1	1	2	4	3	1	1	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	3	1	4	4	3	4	3	3	4	4	105		
2	3	12	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	104
2	3	13	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	116	
2	3	14	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	122		
2	3	15	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	120		
2	4	1	4	4	1	1	3	2	3	3	3	4	2	2	2	1	3	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	101	
2	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	2	3	97	
2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	106
2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	4	87
2	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	4	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	114	

2	5	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	129
2	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	3	1	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	121	
2	5	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	1	1	2	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	73
2	5	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	128

ANEXO 4

ANEXO 4. Resultados de la Evaluación de las Relaciones Interpersonales por maestro.

Encuesta 2: Relaciones Interpersonales

Municipio	Escuela	Maestro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	3	1	1	33	
1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	34
1	1	3	2	2	2	2	1	4	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	36
1	1	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	50
1	1	5	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	38
1	1	6	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	30
1	1	7	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	30
1	1	8	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
1	1	9	2	1	1	1	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	36
1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1	35
1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	3	1	2	43
1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	1	1	43
1	2	4	2	3	2	2	2	0	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	36
1	2	5	2	2	2	0	2	3	0	0	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	37
1	2	6	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	36
1	2	7	3	1	2	2	1	4	4	4	1	1	1	4	3	4	1	1	3	4	1	4	1	1	1	52
1	3	1	1	1	1	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45
1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	43
1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	49
1	4	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	35
1	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47
1	4	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	31
1	4	4	3	1	2	1	1	2	2	2	3	1	4	4	1	1	2	2	3	3	1	1	4	2	2	48
1	4	5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	34
1	4	6	2	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	4	3	4	1	4	1	4	0	1	1	42
1	4	7	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	37
1	5	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	42
1	5	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	47
1	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	56

1	5	4	2	1	2	2	3	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	35	
1	5	5	4	1	2	2	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	38	
1	5	6	2	2	1	1	1	4	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	1	2	40	
1	5	7	2	1	1	3	1	3	3	4	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	1	1	2	3	50
1	5	8	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	48	
1	5	9	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	50	
1	5	10	2	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	43	
1	5	11	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	45	
1	6	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	52	
1	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	44	
1	6	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	52	
1	6	4	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	3	2	1	2	38
1	6	5	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	43
1	6	6	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	4	3	2	3	1	2	44
1	6	7	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	0	3	3	3	1	1	2	49
1	6	8	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	4	1	2	38
1	6	9	2	1	1	2	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
1	7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	35
1	7	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	2	1	45
1	7	3	2	1	1	1	4	4	4	4	2	2	2	4	2	1	1	1	4	4	3	1	2	2	1	53
1	7	4	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	4	1	1	36
1	7	5	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	34
1	7	6	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	43	
1	7	7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	47
1	8	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	48
1	8	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	50
1	8	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	51
1	8	4	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	4	1	3	3	1	2	2	1	45
1	8	5	2	2	2	4	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	3	3	45	
1	8	6	1	1	2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	0	2	3	2	2	41
1	8	7	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	4	3	1	2	1	1	2	37
1	8	8	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	44
1	8	9	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	2	40
1	8	10	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	4	1	1	4	4	3	4	3	1	1	50

2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	42
2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	4	4	4	1	2	2	2	48
2	1	3	2	3	3	2	1	2	4	4	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	53
2	1	4	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	34
2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	4	4	2	2	3	1	1	1	1	43
2	1	6	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	25
2	1	7	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	54
2	1	8	2	1	2	2	1	0	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	40
2	1	9	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2	4	1	2	2	2	2	2	1	2	42
2	1	10	4	4	1	1	1	4	4	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	4	3	2	4	2	2	59
2	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	35
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	36
2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	44
2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	42
2	2	5	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	31
2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	29
2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	50
2	3	3	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	32
2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50
2	3	5	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	38
2	3	6	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	4	1	1	1	34
2	3	7	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	33
2	3	8	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	32
2	3	9	1	2	2	1	1	4	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	40
2	3	10	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	4	1	1	40
2	3	11	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	4	1	1	1	38
2	3	12	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	2	2	46
2	3	13	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	44
2	3	14	1	1	1	1	4	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	35
2	3	15	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	33
2	4	1	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	4	1	2	1	1	3	1	1	42
2	4	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	36
2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	47
2	4	4	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	43

2	4	5	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	47
2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
2	5	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	38
2	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	60
2	5	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	33



Guatemala, 27 de mayo 2016

Msc. Bayardo Mejía

Decano FACED

Universidad Galileo

Estimado maestro Bayardo:

Por medio de la presente, se deja constancia que el presente trabajo de graduación se publica en el Tesario de la Universidad Galileo sin la respectiva carta individualizada del autor, pues a la fecha y luego de muchos intentos de ubicar al autor, este no se ha presentado a la entrega de la misma y no ha sido localizado el ahora profesional para completar el trámite requerido por la Universidad Galileo.

No obstante la Facultad de Educación reconoce como autor al estudiante que se consigna en la portada y en la respectiva carta enviada al Decano la cual puede observarse en las primeras hojas de la investigación.

Por lo anterior expresa que es el resultado de un proceso sustentado mediante el protocolo de FACED del respectivo año, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo y declara responsable del contenido a su autor y los derechos de autor de los trabajos consultados para realizar la investigación han sido respetados.

Sin otro particular, me suscribo.

Lizbeth Barrientos

Centro de Investigaciones FACED

LLNH /Ibh