

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
Mazatenango, Suchitepéquez**



TESIS

**Liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos
Educativos del distrito no. 10-01-19 nivel medio, sector oficial, de
Mazatenango Departamento de Suchitepéquez.**

Por:

Gilda Siomara Cobón Hernández

Carné 200941564

Mazatenango, Octubre de 2015

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
Mazatenango, Suchitepéquez**



TESIS

**Liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos
Educativos del distrito no. 10-01-19 nivel me dio, sector oficial, de
Mazatenango Departamento de Suchitepéquez.**

Por:

Gilda Siomara Cobón Hernández

Carné 200941564

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

ASESOR

*Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro
Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de
Guatemala, previo a conferirle el título de:*

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, Octubre de 2015.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

AUTORIDADES

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	RECTOR
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas	SECRETARIO

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC

Dra. Alba Ruth Maldonado de León de Chávez	PRESIDENTA
--	-------------------

REPRESENTANTES DOCENTES

MsC. Mirna Nineth Hernández Palma	SECRETARIA
Msc. José Norberto Thomas Villatoro	Vocal

REPRESENTANTE DE GRADUADOS

Lic. Ángel Estuardo López Mejía	Vocal
---------------------------------	--------------

REPRESENTANTES ESTUDIANTES

T.S. Elisa Raquel Martínez González	Vocal
Br. Irrael Eduardo Arriaza	Vocal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

COORDINADOR ACADÉMICO

MsC. Carlos Antonio Barrera Arenales

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

Lic. Edin Anibal Ortíz Lara

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA

MsC. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Dr. Marco Antonio Del Cid Flores

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL

Dr. Reynaldo Alarcón Noguera

**COORDINADORA CARRERA DE LICENCIATURA EN
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO**

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL
LOCAL**

MsC. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

**COORDINADORA CARRERA PERIODISTA PROFESIONAL Y
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Lcda. Paola Marisol Rabanales

COORDINADORA CARRERA DE PEDAGOGÍA

Licda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

HOJA DE AGRADECIMIENTOS

Este triunfo alcanzado está dirigido a Dios quien me permitió llegar al final de mi carrera Universitaria.

Agradecimiento muy profundo a todos los que me apoyaron para poder alcanzar mi meta entre los que puedo mencionar.

A la Casa de Estudios la Universidad De San Carlos de Guatemala por darme la oportunidad de ingresar a realizar una de mis metas.

A mi asesor de Tesis Nery Edgar Saquimux Canastuj, por su profesionalismo, su paciencia, su ayuda, amistad, gracias a su apoyo incondicional mi meta ha sido posible.

A mis Padres; José Cobón, Lorenza Hernández

A mis Hermanas: Leticia Cobón (Q.E.D.) Lesvia Cobón, por su apoyo incondicional.

A mi Sobrina: Sofía Guadalupe de León Hernández

Especialmente a todas y todos quienes de alguna manera han colaborado para que este logro sea exitoso, agradezco sinceramente de todo corazón a quienes aportaron un granito de arena durante todo el proceso de Investigación.

HOJA DE DEDICATORIAS

Cada éxito que obtenga en mi vida se las dedico a Dios por ser el creador del mundo a quien amo y me ama.

A mi familia, a mis padres quienes con tanto esfuerzo amor y cariño han logrado junto a mi alcanzar este éxito y sobre todo con sus sabios consejos me han hecho una mujer humilde, trabajadora y luchadora que día con día supe afrontar cualquier obstáculo que se me presentó y lograr llegar obtener uno de los logros de muchos que me faltan.

A mi padre José Cobón, por ser mi guía y enseñarme a afrontar mis problemas de una manera positiva, me enseñó a compartir lo poco que tenía con las personas siempre será mi orgullo y mi luz para seguir adelante.

A mi madre Lorenza Hernández, por ser mi más bello tesoro una mujer trabajadora que con sus sabios consejos y su apoyo en mis días de desvelos me enseñó a ser una mujer luchadora y orientarme que para alcanzar el éxito tenía que caer y levantarme al instante.

A mis hermanas: Leticia Cobón Hernández (+), Lesvia Cobón Hernández. Por apoyarme durante mi vida estudiantil que con su amor y tolerancia estuvieron conmigo cuando más las necesite.

.

A mi sobrina: Sofía De León Hernández.

A mis amigos: Darling Rubi Rodríguez Pablo; por ser mi mejor amiga y haber estado junto a mí en los momentos difíciles de mi vida apoyarme cuando la necesite, recorrió conmigo cinco años de nuestra vida estudiantil.

Ana María Morales Mejía, por ser una gran amiga, escucharme y compartir conmigo los momentos felices y apoyarme en los difíciles de mi vida brindándome así su amistad sincera.

Ezra Fielding González Aragón, por ser un excelente amigo y compartir cada una de las experiencias vividas durante nuestra etapa del EPS.

Al equipo profesional de las carreras de pedagogía, mis docentes quienes me brindaron siempre su amistad y apoyo con el profesionalismo que los caracteriza y a la vez me enseñaron sus conocimientos para que en un futuro los pueda aplicar en mi vida profesional, en especial a mi Asesor Nery Edgar Saquimux Canastuj.

En especial a mi Revisor de Tesis Lic. Roel Napoleón Rodas Díaz por toda su paciencia y apoyo.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”¹

¹ Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

ÍNDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	6
CONTEXTO DE LA INVEstigACIÓN	6
CAPITULO II	8
LIDERAZGO ADMINISTRATIVO	8
2.1. FACTORES QUE PROVOCAN EL LIDERAZGO	12
a. La motivación.....	12
b. La comunicación	13
c. El Trabajo en Equipo:.....	14
d. Satisfacción Laboral:.....	14
e. Organización:.....	15
2.2. TIPOS DE LIDERAZGO.....	15
a. El líder Autoritario.....	15
b. El líder Democrático:.....	16
C. El Líder Liberal:.....	17
2.3. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.....	17
2.4. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	20
CAPÍTULO III	24
EL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	24
3.1. CASO UNO. Liderazgo Administrativo Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Matutina.	26
3.2. CASO DOS. Liderazgo Administrativo Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Vespertina.....	31
3.3. CASO TRES. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Básica Mariano Gálvez	35

3.4. CASO CUATRO. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Básica San Benito.....	39
3.5. CASO CINCO. Liderazgo Administrativo Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner.....	43
3.6. CASO SEIS. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional Rafael Landívar.....	47
3.7. CASO SIETE. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Diversificada INED Mazatenango.....	50
3.8. El liderazgo del Director desde la perspectiva del CTA.....	53
3.9. Desempeño de los directores en sus funciones.....	56
CAPITULO IV.....	58
ANALISIS DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	64

RESUMEN

La investigación tuvo como fin caracterizar el liderazgo administrativo de los directores de los Institutos del Nivel Medio, sector oficial, del municipio de Mazatenango, Suchitepéquez.

Para realizar la investigación, se efectuó un estudio de casos, que abarcó a los siete Institutos del municipio. Mediante entrevistas no estructuradas a los directores, docentes y Coordinadora Técnica Administrativa; y mediante la realización de observaciones de campo; se logró caracterizar el liderazgo de los directores al momento de ejercer su cargo administrativo en dichos establecimientos educativos.

La investigación concluye que el liderazgo administrativo de los directores se ve afectado por el comportamiento de los miembros de su personal, de no trabajar en equipo, disponer de poca motivación en su puesto de trabajo y la inequidad de trato de parte de ellos para con los docentes de su institución. Se detectó que los directores comunican a su personal sus decisiones, poniéndolas en conceso a fin de lograr que todos los miembros tomen responsabilidad de las mismas. Algunos directores investigados manifiestan pobre desempeño debido a que no ejercen liderazgo en su institución, de tal manera que muchos problemas domésticos son remitidos a la CTA para ser solucionados.

ABSTRACT

The research aims to characterize the administrative leadership of the directors of the Institutes in the Middle Level, official sector, the municipality of Mazatenango, Suchitepéquez.

To enhance research, a case study, covering the seven Institutes of the municipality was made. Unstructured interviews principals, teachers and Technical Administrative Coordinator; and by conducting field observations; It managed to characterize the leadership of directors when exercising their administrative position in these schools.

The research concludes that the administrative leadership of principals is affected by the behavior of members of its staff, no teamwork, have little motivation in their jobs and inequality of treatment from them for the teachers at their institution. It was found that managers communicate their personal decisions, putting them in concessive to ensure that all members take responsibility for them. Some directors expressed investigated poor performance because they do not exercise leadership in their institution, so many domestic problems are submitted the CTA to be solve

INTRODUCCIÓN

El Líder es aquella persona que sabe que no se necesita ser jefe para tener que mandar sobre los demás, se necesita tener carácter, cualidades y sobre todo valores para saber tratar a las personas. El buen líder no nace siendo, se hace en el campo del trabajo.

El buen líder es aquel o aquella persona que sabe escuchar, trabaja junto a su personal que buscan estrategias para lograr cumplir con las metas propuestas y trata a todos los miembros de su organización por igual y con equidad.

En el transcurso del proceso del Ejercicio Profesional Supervisado en la Coordinación Técnica Administrativa del distrito 10-01-19 nivel medio oficial de Mazatenango, Suchitepéquez (Área Urbana) se ejecutó una serie de actividades en el área administrativa, docente, de investigación y proyección, con el fin de practicar y reforzar los aprendizajes que se obtienen en el proceso formativo de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Durante ese proceso, se sometió a investigación científica, el liderazgo de los administradores educativos de los institutos a cargo de la CTA mencionada. El objetivo fue caracterizar el liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos educativos del nivel medio, sector oficial, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez.

Para ello se exploró como objeto de estudio los siguientes elementos de la administración educativa: Comunicación que existe entre docentes y administradores, metas y objetivos establecidos, ambiente laboral que se proyecta a la comunidad educativa, la capacidad de resolver conflictos que se generen dentro del personal y percepción de la personalidad del director.

Para ello se diseñó un estudio de casos, tendiente a evaluar en 7 institutos, el desempeño del liderazgo administrativo de los Directores; analizando los aportes

logrados mediante entrevistas no estructuradas aplicadas a informantes claves, datos recabados mediante observaciones de campo y apreciaciones de los mismos directores investigados mediante la autoevaluación de su liderazgo administrativo. Todos estos datos sustentados en la teoría fundamental sobre liderazgo administrativo, revisado en las fuentes bibliográficas consultadas.

Se tomaron versiones de personas como: directores de cada Instituto, docentes y la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito, a quienes se les realizaron entrevistas a profundidad, sus versiones fueron corroboradas por la autora del estudio, mediante la técnica de la observación in situ.

Los resultados de la investigación revelan que en la mayoría de establecimientos educativos del distrito, los Directores presentan deficiencias en cuanto al liderazgo que manejan dentro de su institución, lo cual es evidente al momento de resolver conflictos que surgen entre el personal, no asumen con capacidad técnica la resolución de los conflictos y su visión de dirigir no es del todo relacionado al liderazgo democrático.

Se concluyó que es responsabilidad de la Coordinadora Técnica Administrativa y Director o directora, administrar adecuadamente al recurso humano, ejerciendo liderazgo, a través de su trabajo y ejemplo conduciendo al personal docente a la convivencia armoniosa, para el desarrollo eficaz de su labor educativa.

Este informe se compone de cuatro capítulos:

En el Capítulo I se da a conocer el contexto de la investigación donde se llevó a cabo, quienes intervinieron durante el proceso, a cuantos centros educativos se visitaron para entrevistar al personal.

En el Capítulo II: Se aborda la teoría del Liderazgo que posee el ser humano y lo refleja dentro de su institución de trabajo, donde se realiza un análisis de lo que interpreta cada uno de los autores contrastándoles según las definiciones.

El capítulo III: se describe la metodología utilizada en la investigación, para realizar un análisis profundo del liderazgo administrativo de los siete establecimientos públicos de Mazatenango, Suchitepéquez, es en este capítulo donde se refleja un análisis profundo de cuál es el tipo de liderazgo que ejecuta cada director dentro de su establecimiento.

Finalmente el Capítulo IV: Representa el análisis del Objetivo de la Investigación. Posteriormente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio las cuales fundamenta en la forma de liderar de cada administrador educativo en las instituciones educativas de Mazatenango, Suchitepéquez.

Este informe refleja la realidad que vive la Educación en cuanto a no saber trabajar en equipo y los conflictos que muchas veces se salen de las manos del Administrador educativo.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en el municipio de Mazatenango departamento de Suchitepéquez, estudiando el liderazgo de los directores de los 7 establecimientos del nivel medio a cargo de la Coordinación Técnica Administrativa No. 10 – 01 – 19, del Nivel Medio, sector oficial de Mazatenango Suchitepéquez.

Los establecimientos educativos investigados, cuentan con el puesto de Director quien exclusivamente se encarga de administrar el establecimiento. Dos institutos tienen edificio propio, los otros comparten el edificio escolar laborando en jornada vespertina.

De los institutos investigados, dos son catalogados como Experimentales y sirven el ciclo básico; dos ofrecen el ciclo diversificado y uno el ciclo básico.

CUADRO No. 1

LISTADOS DE LOS INSTITUTOS INVESTIGADOS

No.	DIRECTOR	ESTABLECIMIENTO
1.	Licda. Paula Lucrecia Martínez	INEB Mariano Gálvez
2.	Licda. Mirza Fabiola Estrada Sánchez	INEB San Benito
3.	Lic. Luis Alfonso López López	INEBE Julio César Méndez Montenegro J.V.
4.	PEM. Claudia Camey	INEBE Julio César Méndez Montenegro J.M.
5.	Lic. Carlos Rodríguez del Valle	IRLAND. Rafael Landivar
6.	Lic. Erwin Tomás García Carranza	Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner
7.	Licda. Mirna Luna	INED Mazatenango

Fuente: Coordinación Técnica Administrativa 10-01-19 Nivel Medio Oficial Mazatenango Suchitepéquez.

La investigación tuvo carácter cualitativo, de tal manera que implementó la técnica de estudio de casos para describir la calidad de liderazgo percibido en cada uno de los institutos investigados. Para tal efecto, se efectuaron entrevistas a

la Coordinadora Técnica Administrativa, Directores y Docentes de los establecimientos educativos, abordando un análisis profundo del Liderazgo Administrativo del director al frente de las instituciones educativas y como éste influye en el ambiente laboral de los institutos de Mazatenango Suchitepéquez.

CAPITULO II

LIDERAZGO ADMINISTRATIVO

Ken Blanchard, define liderazgo, como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.” (Blanchard, 2007, P. 82). Al hablar del Liderazgo se refiere al proceso de poder para lograr resultados valiosos, siempre y cuando la persona que trabaja con el grupo pueda actuar con respeto, cuidado y justicia para el bienestar de los involucrados.

Para D´Souza, el Liderazgo es: “Orientar la actividad mediante las cuales se consiga las metas y los objetivos de la organización.” (D´souza, 1997.p.23) un buen líder con el ejemplo orienta, demuestra y da a entender que sí sabe manejar a un grupo de personas que tiene a su cargo, manifestando con hechos la capacidad que tiene para trabajar en equipo y para conseguir realizar los objetivos propuestos que beneficien al ámbito laboral.

Así mismo Roberto Enrique Aguera Ibañez. Menciona: “Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.” (Aguera. 2004 P.24). Es característico ver que el liderazgo es capaz de influenciar en los demás para poder llegar a un mismo fin, lo cual requiere el rol del líder como el eje primordial a la hora de tomar cualquier decisión ante cualquier situación que se presente.

Según Bennis, “Para ser un verdadero líder uno tiene que conocer al mundo tan bien como se conoce así mismo. Los líderes se hacen, no nacen con esta casualidad.” (Bennis. 2007. P.24) En virtud a ello, para ejercer un verdadero liderazgo se debe comenzar primero por conocer con qué clase de gente se está trabajado, conocer que cada uno de ellos tienen diferentes temperamentos que se debe saber manejar. El buen liderazgo se observa cuando su relación con los

demás compañeros es en equipo y cada quien sabe sus responsabilidades, de tal manera que las responsabilidades se delegan sin que ello provoque problemas de comunicación o de desempeño.

Al respecto, según J. C. Maxwell indica que “Si uno desea ser un buen líder, debe levantarse otros líderes a su alrededor, debe establecer un equipo, debe hallar la manera de que otros capten su visión, la implementen y colaboren en materializarla.”(Maxwell. 2007. Pág. 23). De esa cuenta el buen líder es aquel que busca la manera de como poder trabajar con otros líderes y en equipo ya que el verdadero líder no es aquel que dice yo soy quien manda sino, el que llama a todos y les demuestra que son un equipo de protagonistas, donde tienen que participar con el mismo nivel de convicción y desempeño. En función a ello, si todo sale bien todos ganan y sino todos pierden, el fracaso es compartido.

Hersey y Blanchard, explican que “El liderazgo es el proceso que ejerce influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación.” (Hersey y Blanchard. 1997. Pág.86.). Un verdadero líder aprende a serlo solo cuando se da cuenta que tiene carácter para poder tratar con un grupo de personas con quienes se relaciona todos los días y no busca ser protagonista, al influenciar en ellos con la autoridad que le da su capacidad de guiarlos y orientarlos hacia el éxito. Ello implica la necesidad de que el Líder brinde confianza a los demás para poder trabajar en equipo.

Entre los criterios de Blanchard y Aguera sobre que el Liderazgo es la capacidad de influir en los demás, esa influencia debe ser positiva, ya que los dos coinciden en que el liderazgo debe ser un proceso donde lo primordial debe ser una influencia donde todos a fin de alcanzar el éxito compartido. Lo que pretende el líder es tener resultados favorables, a fin de que su grupo de trabajo sea dedicado, demuestre respeto, confianza y el apoyo que se puedan brindar entre uno y otro. Un buen líder lo demuestra cuando tiene la capacidad de influir dentro de su organización para así lograr mejorar la comunicación entre los miembros del

grupo, lo cual es fundamental para que el grupo logre consolidar sus objetivos organizacionales.

Warren Bennis y Burt Nanus consideran que

.....el Liderazgo parece ser el mariscal de las destrezas que la mayoría posee, pero que solo una minoría usa. Pero es algo que cualquiera puede aprender y puede enseñársele a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie. (Bennis y Nanus. 2007. Pág. 20.)

La mayor parte de las personas pueden ser líder pero pocas tienen la capacidad de poder dirigir a un grupo con carácter y sobre todo con equidad, donde cada uno pueda emitir su propio juicio demostrándoles que si se proponen poder trabajar en equipo. Los líderes exitosos cumplen con eficacia los objetivos planteados, mediante el trabajo en equipo de sus compañeros, lo cual demuestra su capacidad de dirigir y guiar al equipo.

Para Chiavenato “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.” (Chiavenato 2006.Pág. 151.) El ser humano juega un papel muy importante dentro del liderazgo ya que la relación cordial entre los trabajadores en cualquier institución es fundamental para conformar equipos de trabajo, de tal manera que la comunicación se constituye importante para ejercer un liderazgo pleno.

El buen líder sabe dirigirse con su equipo de trabajo, el compromiso del equipo no los intereses personales de una persona. Esa posición incentiva el desempeño de todos sin que alguien busque ejercer un protagonismo egoísta. Por ello la comunicación del líder es una de las cualidades del líder.

Otra características del líder es su carácter afable, su honestidad, su exigencia, su paciencia para comprender a los demás, su carisma que infunde confianza en su gente. De esa manera se perfila en la práctica como un modelo a seguir.

Robinns concuerda que cuando la persona dirige a un grupo y tiene mucha capacidad para dialogar con ellos, les da iniciativa de cómo se debe trabajar y les hace conciencia de cuáles son sus obligaciones para que todo marche bien logran en equipo las metas propuestas.

Según Heifetz “Liderazgo no equivale a las posiciones de autoridad que suelen considerar su punto de partida.” (Heifetz. 1997. Pág. 15.), surge de la personalidad nata del individuo que lo ejerce y su influencia productiva y positiva, se transmite espontáneamente dentro de los miembros del grupo.

En ese sentido se deduce aquí que para ser líder no se necesita tener autoridad. Quien manda o quien dice lo que se hace, no necesariamente es un líder.

El jefe es aquel que en la jerarquía es quien manda a sus subordinados ya que la mayoría de los jefes son estrictos y lo único que les importa es que las cosas salgan bien sin importar quien lo haga sin embargo un buen administrador es aquella persona que juega un gran papel dentro de su equipo configurándose como el ejemplo a seguir para lograr las metas del equipo.

Un buen dirigente demuestra su capacidad en el trabajo, expresando su personalidad productiva, su entusiasmo de trabajo, y la comunicación plena que lo hace relacionarse positivamente con los demás. El líder nato, no necesita estar presente para que sus colaboradores sepan que él siempre tiene una solución para todo, es práctico, sabe y confía que cuenta con un equipo responsable que está comprometido con su trabajo.

Un verdadero líder ama a las personas y sabe esperar lo mejor de lo que se tienen dentro, porque, para esa clase de personas, la mejor forma de controlar es esperar. Solo las personas que aman pueden ser éticas. Solo las personas que pueden ser seguras son capaces de cumplir metas. Solo las personas alegres pueden perseguir una visión. Y solo las personas así pueden vivir la pasión por ejercer un trabajo eficiente.

2.1. FACTORES QUE PROVOCAN EL LIDERAZGO

Los factores del liderazgo que a continuación se presentan muestra cuales son las virtudes que un líder debe tener en su entorno de acuerdo a la actitud que demuestra en la práctica.

No basta solo con tener claros sus objetivos sino que también por medio de una buena comunicación humana debe incentivar y propiciar en los demás la motivación para lograr obtener éxitos en equipo.

a. La motivación

Es una parte fundamental dentro del liderazgo, un líder motivado puede influir en la labor de las personas o grupo a su cargo. Su propia motivación, contagia a los demás y automáticamente ellos lo apoyarán conformando un equipo de trabajo en armonía y eficiencia, en función de las metas de la organización. Por ello Martínez dice que la motivación "...es el factor crucial en la organizaciones, ya que de ello depende su productividad. La motivación determina que unas personas rinden más que otras." (Martínez. 2013. Pág. 21). Según cuál sea el clima organizacional y que reglas se maneja dentro de su área de trabajo, así el líder puede inducir a las personas a que rindan más.

Queda muy claro, que mientras una persona tenga buena comunicación como líder, con todos los del grupo, existirá motivación que incentive a los miembros del grupo para que se integren activamente al equipo. El líder debe ser quien le demuestre a su equipo de trabajo, cuál es su potencial y que tanto lo pone en práctica en bien de sus compañeros que lo rodean.

En ese orden de ideas el líder se manifiesta de una manera excepcional, como un innovador que con su carácter puede manejar al grupo de personas dentro de su área de trabajo. Es muy importante que el líder que trata con un grupo de personas sea innovador, aplicando cambios que mejoren el rendimiento de cada uno de ellos y les llame la atención, para trabajar motivados porque cuentan con el apoyo de jefe.

Sabiendo que no todas las personas pueden perfilarse como líderes, se dan situaciones en las cuales quienes ejercen autoridad en las organizaciones son personas sin carisma de líder y solamente son producto de una coyuntura o contexto organizacional, y no tienen voluntad de cambio o desarrollo de su potencial como líderes.

Por ello Stogdill establece que, para hacer un estudio de liderazgo, es necesario tener “claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no solo el estudio de los líderes, sino también las situaciones en que se encuentran inmersos” (Stogdill. 1948. Pág.155.)

b. La comunicación

Para Chiavenato el liderazgo requiere de la comunicación, puesto que

...el proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas que forman el equipo puedan desempeñar sus tareas,... en consecuencia las actitudes necesarias que promueven

la motivación, la cooperación y satisfacción en los cargos que se le asigne.”(Chiavenato. 2006. P.163).

Esta situación de amplia comunicación, promueve un ambiente de armonía que conduce a crear el sentido de equipo y lograr así un mejor desempeño de los trabajadores en las tareas de su puesto.

El comunicará diario a todo el equipo las directrices del trabajo, propicia relaciones sanas entre el mando y los equipos de trabajo. Tener una buena comunicación es fundamental para que el líder maneje sus ideas dentro del grupo y oriente eficazmente el trabajo de todo el equipo.

c. El Trabajo en Equipo:

Este es un factor fundamental que debe poseer el buen líder. Saber cómo trabajar en equipo. Lograr que los miembros sean colaborativos, participativos, competentes y lograr tener una muy buena comunicación entre ellos, garantiza al líder cumplir con las metas propuestas del desarrollo de la organización.

d. Satisfacción Laboral:

Enfatiza en como la persona demuestra dentro de la institución laboral la alegría de cómo realizar sus funciones. El clima organizacional se evidencia en el grado de satisfacción laboral que expresa el líder hacia su equipo de trabajo.

De esa cuenta, el líder guía al equipo hacia los objetivos que se pretende alcanzar, se preocupa por el crecimiento organizacional en cuanto a su desempeño operativo. Ello implica a su vez la actitud proactiva de los colaboradores en función de generar el desempeño óptimo de sus potencialidades en el ejercicio de su puesto de trabajo.

La motivación es lo primordial para que el equipo de trabajo pueda trabajar con satisfacción pues los integrantes del grupo de trabajo deben tenerse confianza, solidaridad y respeto entre todos para poder así saber que su líder trabaja junto a ellos para obtener su objetivo propuesto.

e. Organización:

El clima organizacional es fundamental dentro de la institución ya que de ellos dependen los buenos resultados en cada institución.

2.2. TIPOS DE LIDERAZGO.

Los tipos de liderazgo son las cualidades que posee el administrador, lo demuestra en la forma en que se relaciona con el grupo de personas que están a su cargo. De acuerdo como el líder manifiesta su carácter, organiza su equipo de trabajo, brinde confianza, respeto, participación de todos sus compañeros de trabajo, ambos donde puedan dar sus opiniones y lograr, así será su tipología.

Para White y Lippit hay tres tipos de liderazgo. El Líder Autoritario, Líder Democrático y Líder Liberal.

a. El líder Autoritario.

Es un líder dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro, solo él toma las decisiones sin consultarle nada a nadie, pretende mantener el control de cómo trabajan, él siempre tiene la razón de lo que dice y hace, sin escuchar opiniones de los demás.

Es el único que puede tener la información de lo que se realiza dentro de la institución, no permite que el resto opine, no delega responsabilidades, fija los objetivos según su criterio.

Cuando se cometen errores, es cuando se comunica con el resto del equipo, solo para señalarlos, tiene desconfianza de todos los que lo rodean, por lo mismo los controla cada paso que dan para ver qué es lo que hacen durante la jornada de trabajo.

Les exige calidad pero no les da confianza ni motivación para que ellos puedan trabajar en equipo.

b. El líder Democrático:

Propicia la división de las tareas entre los miembros del equipo. Deja que el trabajo se realice sobre la base del criterio de los equipos. Cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, tiene la capacidad de trabajo y al mismo tiempo asume las tareas como suyas; es tolerante para poder comprender a las demás personas.

Demuestra su iniciativa, da soluciones a los problemas que se le presenta, brinda tiempo para lograr los objetivos en grupo con éxito, tiene tolerancia para comprender a las personas ante cualquier situación.

La comunicación que maneja es fundamental con las personas ya que respeta las opiniones de cada una, inculca los valores como la honestidad, solidaridad, justicia e igualdad, reconoce sus errores y sobre todo asume sus responsabilidades, es optimista y motiva al grupo, sabe delegar responsabilidades y sobre todo confía en su grupo.

Esto pasa cuando hay un sentido de responsabilidad y compromiso de parte de los miembros del equipo. Sabe trabajar para que dentro de la organización se crea un clima satisfactorio de parte de todos los integrantes, de tal manera que dentro del contexto laboral todos puedan tener la confianza de opinar y dar sugerencias de lo que se está hablando dentro del grupo.

C. El Líder Liberal:

Propicia la libertad completa del personal. Las decisiones grupales o individuales gobiernan el trabajo de los equipos.

Su participación no es tan relevante en la toma de decisiones.

“Generalmente, los subalternos no le muestran respeto porque él tampoco sabe manejar al grupo y cada quien desarrolla su tarea que le corresponde a su antojo. Este líder no pierde su tiempo en estar discutiendo que se hizo bien y que se hizo mal, en lugar de ver en que pueden mejorar como equipo” (Ronald. et. al. 1975. Pág. 658)

En términos ideales, al momento de desarrollar su trabajo de administrar una organización, el líder debe decir trabajemos y corrijamos lo que no fue satisfactorio y sobre todo; debe tener carácter para no criticar a quien se equivoque, al contrario, asumir el compromiso de hacerle ver su error de una manera civilizada, donde se dé cuenta que la responsabilidad es del equipo y no ser alguien que mande. El verdadero líder acepta cuando se equivoca y busca estrategias para mejorar su trabajo.

2.3. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.

Es responsabilidad del líder el poder crear una atmosfera agradable de trabajo, esto se logra cuando se conoce al equipo de trabajo. El administrador educativo debe saber cuáles son las cualidades, las habilidades, el fuerte de su personal, donde se desarrollan de una mejor manera para poder así tener un equipo de trabajo adecuado al área donde se desempeña.

Hay líderes que hablan y se llenan la boca de elogiarse con su trabajo, pero con su comportamiento dicen lo contrario. Pero en el caso de la institución educativa no es el caso, ya que el líder predica con el ejemplo; cuando hay que trabajar, se debe trabajar en equipo compartiendo riesgos y responsabilidades.

Según Chiavenato el liderazgo administrativo “es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder” (Chiavenato 2006.Pág. 8)

Todas las personas tienen, solo por ser personas, un potencial de líder por dentro, pero muchas veces no tienen la formación académica, ni mucho menos la capacidad o personalidad de ser un ejemplo a seguir.

De acuerdo con Chiavenato el administrador educativo mejora los objetivos propuestos por la organización y “los transforma en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas con el fin de alcanzar los objetivos”. (Chiavenato 2006.Pág. 8)

El administrador educativo debe ser agente de cambio de acuerdo a las necesidades actuales de la educación. Por ello el administrador educativo requiere de un potencial y habilidades propias de un líder, a fin de propiciar en su organización el trabajo en equipo, con una actitud positiva y tolerante para la resolución de conflictos.

Tampoco se debe administrar bajo la concepción de su intuición, sino por medio de la participación de todos los involucrados en el proceso administrativo y académico de las instituciones educativas. Bajo un modelo administrativo enfocado a la realidad inmediata, teniendo muy presente los objetivos, las estrategias, las necesidades de todos los recursos y sobre todo, la evaluación y

seguimiento de lo planeado; el administrador educativo asumirá liderazgo de la organización en función de las metas de trabajo debidamente definidos.

“la administración educativa debe encararse orgánicamente partiendo de los principios de coordinación, eficiencia, planificación, evaluación de ingresos y egresos gestión de control en morosidad de pagos y supervisión comprendiendo que una institución educativa es una organización con fines sociales pero que debe sobrevivir de la crisis” (Manes. 2005. Pág. 16)

El Liderazgo del administrador educativo debe ser fundamental dentro de la institución ya que un buen líder planifica, coordina y organiza con su equipo de trabajo delegándoles así a cada quien cuáles serán las responsabilidades que deben cumplir, demostrándoles que confía en ellos y esperando una respuesta positiva a lo que se les ha asignado.

Para poder lograr cumplir con los objetivos propuestos, realiza un buen trabajo cuando se presenta un problema a fin de darle solución de forma rápida en beneficio de todos; el líder administrativo debe tener bien claro su parte humanista donde le corresponde ser tolerante para comprender a las personas.

Cuando dentro de la organización se tiene una situación difícil, la comunicación es un factor que todos los miembros del equipo deben tener, de tal manera que cuando el administrador educativo maneja un sentido de optimismo y motivación en su trabajo, lo transmite con las personas que lo rodean.

Un buen líder tiene la capacidad de generar la unión del grupo, de trabajar aplicando los valores de respeto, solidaridad, equidad y justicia para logran un clima de confianza y de proactividad. . El líder elogia sin excepción alguna, reconoce que si ganan o pierden todos responden a lo sucedido en conjunto para buscar soluciones.

2.4. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

No todas las personas tienen capacidad de liderazgo, muchas veces, ese potencial es innato. Por ello, el administrador educativo debe tener muy en cuenta que sus virtudes de liderazgo, le permiten conocer y manejar las funciones administrativas, con mayor facilidad.

Ejercer liderazgo en el trabajo de administrador educativo, garantiza aún más su éxito como tal y le permite ser garante del desarrollo institucional del establecimiento educativo a su cargo.

Según Gulick, la planeación es la actividad de trazar líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo; con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Se planifica para poder realizar durante todo un año laboral las actividades de manera escalonada y estratégicamente ordenadas, con el fin de ver los resultados satisfactorios al final del año laboral.

En cuanto a la organización del establecimiento educativo, se hace referencia a la estructura formal de la autoridad dentro de la institución, lo cual permite la integración definida y coordinada de las subdivisiones de trabajo, en pos de desarrollar el funcionamiento integral de la misma. La estructura organizacional es fundamental dentro de la institución, con el fin de indicar a cada miembro de la organización cuales su campo laboral, cuales sus tareas principales y cuál es el rol del puesto de trabajo que ocupa dentro de la estructura formal.

El otro elemento es la Dirección, entendida como la actividad de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales hacia el personal, así mismo asumir el liderazgo de la organización para el desarrollo de la misma. La persona que tiene a su cargo la dirección de una institución debe tener claro su rol como líder del equipo de trabajo, por lo que sus decisiones

deben incidir proactivamente en el trabajo operativo de los miembros del equipo y por ende el desarrollo de los planes de trabajo.

La coordinación es otro elemento a identificar dentro de una organización. Este proceso permite crear relaciones armónicas de trabajo entre los diferentes puestos de trabajo. El liderazgo del administrador propicia el desempeño efectivo de los miembros del equipo de trabajo, indicándoles al personal cuál será su obligación dentro de la institución. La coordinación implica la capacidad del líder de distribuir y dirigir el clima organizacional óptimo, para que en el equipo de trabajo desarrollen integralmente sus labores haciendo efectivo su calidad de trabajo.

Otro elemento es la información formal u oficial, como el factor que ayuda a mantener a los miembros del equipo en sintonía laboral. Esta labor consiste en informar con transparencia de las decisiones tomadas a todos los miembros del equipo de trabajo, así como también hacerles saber de lo que sucede dentro de la institución. “Es responsabilidad del líder de la institución, entregar cuentas de lo que se ha realizado según el cumplimiento de sus planes de trabajo” (Gulick. 2006. Pág. 101)

El Control es otro elemento de la administración, que constituye el proceso de verificar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. “Su objetivo es identificar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar que se repitan”. (Fayol. 2006. Pág. 91). El administrador se encarga de observar en que se falló a fin de prevenir posibles errores a futuro.

Por lo tanto el buen líder debe poner de conocimiento de sus colaboradores, estos detalles de su control administrativo a fin de que su equipo pueda escuchar opiniones y poder dar en conjunto, soluciones que mejoren la

situación en la que se encuentran la institución y si todo fue exitoso velar porque día a día exista motivación para trabajar con éxito.

La evaluación del proceso administrativo es otra labor que cumple el líder de toda organización. La evaluación se realiza en función de las condiciones del contexto de trabajo. “Es un proceso continuo que persigue estar al tanto del cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación administrativa”. (Arredondo. 2010. Pág. 8). Se evalúa para lograr analizar si se lograron los objetivos propuestos durante un tiempo determinado y que factores coadyuvaron para ello. La transparencia en los procesos evaluativos de la administración, es responsabilidad del líder del equipo.

Entre todos estos elementos también destaca la función del administrador de emplear su carisma de líder, para negociar salidas viables a los conflictos internos entre los miembros del equipo. Su liderazgo le permite asumir el papel de mediador, en función de incentivar el trabajo en equipo, fomentar la unión y confianza entre el personal, en función de generar un clima de libertad de expresión, ser estimulador de la motivación de sus subalternos en aras de fomentar el trabajo en equipo.

El liderazgo que posee un administrador educativo es necesario para poder trabajar dentro de la institución educativa donde él debe ser el eje primordial demostrando que posee el perfil, las capacidades profesionales que requiere un administrador que pueda garantizar la efectividad y eficiencia de las políticas planificadas en la institución, para realizar un trabajo bueno en armonía dentro del equipo el administrador es el encargado de indicarle a su equipo cual es la tarea que cada miembro debe realizar, un buen administrador busca en equipo gestiones que beneficien a su institución y así buscar día con día un desarrollo productivo en educación.

El trabajo primordial del administrador técnico educativo debe ser el poder cumplir con todas las fases del proceso administrativo en el cual debe dejar bien plasmando cada una de esas etapas dentro de su proceso administrativo.

Saber manejar y ejecutar cada uno de estos elementos del proceso administrativo junto a su personal es función de un buen líder administrativo. Buscar que todos los colaboradores asuman a conciencia sus labores operativas en función de cumplir con los objetivos de la institución, es propiciar el liderazgo que garantice automáticamente la disciplina laboral de la organización, para promover la productividad de todos los miembros y al aplicar métodos y principios, tendientes a lograr mayor efectividad del trabajo de los miembros del equipo. Si el Administrador Educativo aplica todos los elementos de la administración antes mencionados, garantizará que su liderazgo se profile como el motor del desarrollo organizacional y del clima de trabajo agradable que propicia el desempeño óptimo de su equipo de trabajo.

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

El líder Administrativo es aquella persona que proyecta en su equipo de trabajo, la capacidad de trabajar positivamente solucionando los problemas que se les presenta sin necesidad de que él asuma la responsabilidad directa de las mismas.

Según Ezquerria y Argos “la proyección de un líder administrativo dentro de la escuela debe ser “de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión. Así como las normas de organización y funcionamiento del centro” (Esquerria y Argos 2014. Pág. 180). Para que un centro educativo pueda llevar a cabo un proyecto educativo, se necesita la existencia de un líder que sea capaz de impulsar, desarrollar y evaluar dicho proyecto. Ello requiere de carisma de gestión, donde el administrador educativo demuestre sus habilidades para gestionar proyectos de beneficio para la comunidad educativa y la institución que lidera.

Existen cuatro condiciones fundamentales en la forma de como el administrador de una escuela puede influir como el líder positivo, para que todo lo que realicen sea un éxito. Estas cuatro condiciones son: La gestión, el compromiso, la motivación y el desempeño en equipo.

La gestión escolar según Ezpeleta y Furlan “Son acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción”(Ezpeleta y Furlan. 1992. P. 25). La realiza el líder administrativo en función de propiciar el desenvolvimiento coherente y significativo de todo el personal de manera creativa y participativa en función de lograr que se lleve a cabo cualquier proyecto que se ha planificado en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa y de la institución. Ello es factible cuando existe un líder que orienta a su equipo hacia el éxito.

El comprender y motivar al personal son dos palabras fundamentales que el líder debe saber manejar con sus integrantes de equipo. Todo director en los institutos, debe motivar y comprender cuando se lo requieren pues el verdadero líder es aquel que es auténtico y sabe aceptar a los que los rodean, saberlos tratar en sus diferentes actitudes, tener esa inteligencia para saber persuadir a las personas y poder así lograr el trabajo unificadamente.

La motivación, el compromiso y el desempeño de un equipo de trabajo hace que todo sea exitoso si todos triunfaron y si fallaron de igual manera todos. Un líder hace las ideas, las demuestra, dice y genera, las prioriza, motiva para que todos compartan sus ideas. Difundir la idea de trabajar con espíritu de compromiso consciente para con la comunidad educativa y la institución, a nivel de todos los miembros del equipo de trabajo garantiza que el desempeño del personal docente del centro educativo sea exitoso.

El líder no es el que habla mucho, sino el que demuestra con hechos sus logros, que es capaz de lidiar con un grupo de personas poniendo siempre el ejemplo de trabajo.

El Administrador de un centro educativo proyecta la práctica de los valores y los demuestra, hace las cosas junto a su personal y no solo sugiere u ordena. El liderazgo es aquella cualidad del administrador que se demuestra con hechos, es evidenciar la capacidad de hacer sus ideas, pues cuando las dice, es porque ya las hizo, lo cual le da la solvencia para orientar al grupo por la ruta adecuada que los lleva al éxito.

Todo líder debe saber manifestar su autoridad dentro de su centro educativo de una manera muy respetuosa donde se demuestre la personalidad que lo caracteriza como un gran profesional según Katz y Kahn "Autoridad se entiende como el poder legítimo que se le da a una persona que esté en un puesto y que es

reconocido por todos, acepta al que tiene la razón que ejerce sobre cada miembros con quien se relaciona.” (Hatz y Kahn. 1996, Pág. 28.) Autoridad no significa que la persona que está a cargo de una institución es quien mande de una manera drástica o de órdenes de lo que quiere, sino más bien es quien sabe delegar funciones muy educadas.

Clases de Autoridad:

- Autoridad Tradicional: esta es la que consideran los subordinados que las órdenes de sus superiores es justificada, la respetan y cumplen con lo que ellos les delegan de una forma muy profesional.
- Autoridad Carismática: este tipo de órdenes los trabajadores lo aceptan de una manera razonada de parte de quienes se los delega, aquí cuenta mucho las cualidades de personalidad y liderazgo con que se identifica el jefe.
- Autoridad Burocrática : Los Subordinados aceptan las ordenes de sus líderes argumentadas estando de acuerdo con las normas de la institución que ellos consideran justificados ya que también el jefe se basa en la leyes, reglamentos y normas que ya están establecidas dentro la institución.

3.1. CASO UNO. Liderazgo Administrativo Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Matutina.

El Liderazgo Administrativo que ejecuta la directora del Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Matutina lo auto evalúa la Directora del establecimiento, quien tiene diez años al frente de la institución. La Directora en mención tiene bajo su cargo a 45 docentes; 42 contratados en el renglón presupuestario 011, y 3 en el renglón 021. Ella cataloga a los miembros de su

personal, como personas muy dedicadas a su trabajo. La mayoría de los docentes son profesionales universitarios.

El Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Matutina, está entre los más grandes y de mayor prestigio en la ciudad de Mazatenango, puesto que dispone de infraestructura propia y la población estudiantil proviene de diferentes municipios circunvecinos. Cada año se realiza pruebas de admisión de estudiantes como estrategia para definir el perfil de ingreso al plantel de jóvenes de 12 a 13 años.

En cuanto a su liderazgo operativo, la directora comentó:

Los docentes del establecimiento conocen mi forma de trabajar dentro del instituto, como soy de tolerante, pero también debo recibir un respeto de parte de cada uno de ellos, he sido humanista y cuando son impuntuales los escucho, trato de ser comprensiva pero también les demuestro de una manera educada sus obligaciones de ser puntuales, no acepto chismes entre los miembros de mi equipo, ni peleas entre ellos, deben ser responsables en sus tareas, cumplir con sus objetivos planificados, no me gusta meterme en el trabajo del docente respeto mucho la metodología que utiliza para enseñar.

Les sugiero que eviten comentarios no correctos hacia ellos, se aceptan cuando mi equipo da opiniones para beneficiar nuestro trabajo si algo está fallando los escucho y valoro sus recomendaciones, eso hace que cada día mi establecimiento que pasa este unido, les demuestro confianza y sobre todo mi apoyo dándoles a entender que no hay nada mejor que trabajar en equipo para tener una excelente comunicación, eso hará que nuestro trabajo mejore en beneficio de nuestros estudiantes.(Camey. Directora Entrevista 03 de junio de 2015.11:00Hrs)

Para ella es una satisfacción que los resultados de una buena administración se vean reflejados en los logros de la institución, eso se debe a que los docentes son personas muy responsables, saben trabajar en equipo, existe buena comunicación entre sus compañeros, pero como siempre en cualquier

establecimiento existen algunos docentes que les cuesta mucho adaptarse para poder trabajar en conjunto, sobre todo relacionarse con los compañeros y prefieren realizar las cosas individuales. El diálogo es un factor que ha influido en circunstancias donde la administradora ha tenido que intervenir en algunos conflictos que involucra a los docentes por su descontento en la toma de decisiones.

Trato de una manera muy educada y con todo el profesionalismo que me caracteriza mantener motivado a mi equipo de trabajo monitoreando que se realicen las actividades planificadas y delegadas, pues para que todo marche bien busco la manera de organizar comisiones en cada una de ellas dejar una coordinadora para que se realicen las actividades en equipo.

Esto muchas veces me ha causado problemas con los compañeros docentes ya que algunos les cuesta bastante trabajar en conjunto y existen quejas de que tal persona no es responsable con lo que se le asigna en lo cual he tenido que intervenir para llamarle la atención y en algunas ocasiones hasta enojos y peleas hemos tenido con la persona que no acepta que ha fallado pues como todo ser humano siempre quieren tener la razón. (Camey. Directora Entrevista. 3 de junio 2015, 11:00 Hrs)

La Coordinadora Técnica Administrativa ratifica que el IENBE Julio Cesar Méndez Montenegro es un instituto de prestigio en el distrito, debido a la capacidad de liderazgo y gestión que ha demostrado tener la directora con la colaboración de sus docentes hacia como trabajan en el establecimiento, sin embargo como siempre suele suceder entre todos hay un docente que no le gusta tener buena comunicación con sus compañeros, siempre quiere trabajar solo o sola y eso hace que muchas veces llegue a hablar mal de la directora diciendo que la quieren sacar del instituto por ser de contrato, en fin, buscan excusas para ellos quedar bien y no aceptar su adaptación a la manera de trabajar del nuevo establecimiento donde se encuentran.

La Directora Claudia Camey, es muy profesional, como cualquiera tiene sus debilidades a la hora de organizar al grupo de docentes, le consulta primero al subdirector antes de tomar cualquier decisión esto en ocasiones provoca cierta molestia entre los compañeros. Como persona es muy humanista, comprensible siempre busca la manera de lograr que sus maestros puedan trabajar unidos buscando no solo el beneficio propio sino el de todos. ” (Flores J. Entrevista, *Docente*, 3 de junio de 2015. 12:05 Hrs.).

El Instituto Experimental Lic. Julio Cesar Méndez Montenegro a pesar de ser muy famoso no solo en el municipio sino a nivel departamental, no cuenta con procesos de capacitación que la directora programe, para el fortalecimiento de la institución, únicamente se asiste a capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación.

Según la directora, ha solicitado al Ministerio de Educación que puedan realizar capacitaciones para su personal docente donde involucren los temas de liderazgo que debe existir entre los compañeros de trabajo para que ellos tengan una idea de los beneficios que se obtiene cuando se trabaja en equipo. Es importante que los docentes tengan conocimientos de cómo trabaja un buen líder democrático.

El éxito de preferir por muchos jóvenes de afuera del municipio estudiar en dicho instituto, es un factor fundamental para que la directora pueda buscar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, recordándoles a sus docentes que muchos Institutos los ven como una institución modelo, donde tiene docentes capacitados para hacer del joven un estudiante muy independiente. El personal es muy profesional, sabe trabajar en equipo. Desde ya los involucra a que trabajen en grupos donde todos pueden ser líderes positivos para tomar decisiones en beneficio de ambos.

“Cuando asumí el cargo de directora hace 10 años, la institución estaba diferente pues no tenían organizaciones de comisiones, cada quien trataba como se las ingeniaba para sacar actividades, me ha costado, pero he este tiempo que llevo

conseguí hacer equipos de trabajo, donde cada quien tiene que cumplir con las tareas asignadas por comisión.

Un coordinador de comisión se encarga de liderar para unir y trabajar en conjunto, y así llevar acabo las actividades en las fechas indicadas, ha costado bastante, pero vale la pena porque desde ese tiempo puedo decir que mi equipo es un ejemplo las actividades, siempre han salido premiados por su esfuerzo según sea la actividad realizada.” (Entrevista Camey, C. Directora, 03 de junio de 2015, 11:00 Hrs)

La CTA explica que se considera un Instituto Experimental de confianza por parte de los padres de familia, no solo por el mantenimiento de su infraestructura, sino porque los docentes son calificados universitarios son especialidades en cada curso que imparten, sobre todo que los maestros cumplen con entregar a tiempo sus planificaciones, son muy éticos en las calificaciones, la mayoría son muy profesionales en ese sentido, su personal presenta mucha responsabilidad, son participativos, creativos y colaboradores; la puntualidad es la característica principal en esta institución.

La estudiante universitaria que realizó el estudio del ejercicio profesional supervisado en la Coordinación Técnico Administrativa, en el distrito de Mazatenango, en muchas ocasiones evidenció que el instituto siempre tuvo un prestigio notorio sobre las demás instituciones, no solo al entregar a tiempo sus documentos ordenados solicitadas por la coordinación, sino también cuando la CTA los monitoreaba, tenían todo en orden y sobre los docentes siempre los encontraba en sus aulas dando clases y si alguno faltaba tenían permiso justificado para no asistir, la directora se encargaba de mandar al auxiliar siempre y cuando el docente dejaba tareas un día antes si pensaba faltar a sus labores.

La PEM. Claudia Martínez se relaciona mucho con lo que dice D´Souza en el capítulo II del Liderazgo pues habla que es “Orientar la actividad mediante las cuales se consiga las metas y los objetivos de la organización”. Al contrastar la

labor de lideresa que tiene la PEM Claudia Martínez porque busca obtener las metas y objetivos de la institución, a través de un trabajo en equipo, conjuntamente con el personal docente que tiene a su cargo, donde todos puedan dar sus puntos de vista de lo que desean realizar que pretenden para el bien del instituto, es una líder democrática ya que toma muy en cuenta las opiniones de sus compañeros para trabajar en armonía y cumplir con sus objetivos, lo bueno de este liderazgo es que une al grupo para hacer las cosas de una mejor manera y que tengan una buena comunicación, lo malo es que la directora le tiene que dar mucha confianza a cada grupo demostrándoles que no duda de sus capacidades individuales que cada uno posee y sobre tener que lidiar que algunas docentes van a trabajar en equipo no porque quieren sino solo por obligación.

Influye mucho el tipo liderazgo democrático que ella evidencia al realizar su trabajo para que los resultados que brinda a la sociedad sea excelente al mismo tiempo mantener el prestigio institucional con el que cuenta desde hace tiempo el Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro, el éxito de la institución que ha tenido durante años se mantenga actualmente.

3.2. CASO DOS. Liderazgo Administrativo Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro Jornada Vespertina.

Otro caso estudiado fue el Instituto Experimental Lic. Julio Cesar Méndez Montenegro Jornada Vespertina, que cumple actualmente 18 años de funcionamiento.

El Director del establecimiento indica que es importante que los docentes se tengan confianza no solo en sí mismos, sino también se encuentren en familiaridad en su trabajo, a fin de lograr la integración dentro de la institución. Enfatiza que le cuesta un poco confiar en su personal docente porque han manifestado actitudes negativas, tales como el no saber trabajar en equipo, es muy difícil lograr en ellos una buena comunicación entre compañeros, ya que

siempre existen algunos miembros del personal con actitudes negativas que no quieren trabajar juntos sino que solos. Constantemente indica el director, que es acusado por los miembros del personal, frente a la Coordinadora Técnica Administrativa por cualquier actitud que tenga hacia ellos. El director indica:

“Es una institución grande donde trato con tantos docentes, cada uno tiene diferentes actitudes, sin embargo; no me puedo quejar. He mantenido al grupo de docentes que quizás por mi forma de ser estricto, me tienen respeto y sobre todo siempre hacen las cosas como quiero. Es importante que la confianza entre ambos sea notorio, en cuanto a la comunicación que tenemos es excelente; ellos saben que dentro del institución quien toma las decisiones ante cualquier circunstancias soy yo, por supuesto tomando en cuenta sus opiniones para mejorar actividades en bien de la institución. Me considero un líder democrático quien escucha antes de actuar” (López. Director Entrevista 02 de junio de 2015. 14:05 horas.)

El Director es una persona muy formal que siempre busca dentro de su institución ser el eje principal, quien toma las decisiones de lo que se pretende realizar. Sin embargo; es evidente que no es que él sea un líder democrático, más bien es un líder autoritario que deja que su imagen se respete de parte de sus docentes y se haga lo que él dice, ya que un líder democrático según Charles Zastrow “buscan la máxima participación e implicación de cada uno de los miembros en todas las decisiones que afecten al grupo y procuran repartir la responsabilidades en lugar de concentrarlas.”(Zastrow. 2008. P. 88.).

Pero en las respuestas que dio el director, él se considera líder democrático ya que los docentes realizan las actividades como él quiere, no porque les tiene confianza sino por miedo a la actitud que él tiene para con ellos. Querer todo perfecto como diga el Director, no es característica de un buen líder que busque que sus docentes tenga confianza y una excelente comunicación.

El Líder ejerce una autoridad que propicia el trabajo en equipo y buscar estrategias para mejorar todo aquello que no se pueda llevar a resultados positivos para beneficio de la institución y no solo de una persona. El líder democrático dice ganamos porque trabajamos unidos y no gané cuando sabe que fue un equipo el que logró el éxito.

“Soy muy profesional, evaluó el desempeño de mis docentes supervisando sus clases, tengo una herramienta donde califico los aspectos que me pide si cumplen con lo establecido. No tengo ningún problema en motivarlo para que siga haciendo las cosas lo mejor posible, demostrándoles que confió en ellos a través del respeto, valorando su trabajo, ya que cada quien tiene diferentes capacidades y habilidades a la hora de desempeñarse. Siempre busco la manera de involucrarme en sus actividades para que vean que pueden confiar en mí, siempre que yo los apoyaré de acuerdo a sus actividades en equipo, los resultados siempre son positivos y beneficiosos a los estudiantes.” (López. Director Entrevista. Director 02 de junio de 2015, 14:05 Hrs)

Los docentes aseguran que el Director es una persona muy profesional, pero en algunas ocasiones es muy autoritario a la hora supervisar. Es muy exigente no deja dar explicaciones sino cumplen. Luego trata de suscribirles acta sin escucharnos primero, no le interesa saber cómo se va hacer lo que quiere. Es lamentable ver que lo único que le interesa, no es que se sientan en confianza sino que todo salga bien, para evitar que el nombre del instituto sea criticado. Tiene un carácter difícil, pero de igual manera es una persona que se hace respetar.

Al respecto, la docente indicó que:

“En varias ocasiones el director de esta institución, solo ordena que es lo que vamos a realizar sin pedir opiniones del grupo. Si estamos de acuerdo o no, sobre que estrategias propone para realizar un trabajo que beneficie al grupo, más bien él solo llega y dice que se hará, nos insiste que tiene que salir bien porque les

estoy donde tiempo para que trabajen en equipo, por no decir trabajemos juntos para que todo tenga éxito.”(Hernández. Docente, 02 de junio de 2015. 14:45 Hrs.)

En este Instituto el liderazgo no se hace evidente, debido a que el director no tiene buena comunicación con su personal docente, empezando con la forma de delegar funciones, más bien ordena lo que cada grupo de trabajo deben realizar sin escuchar si están de acuerdo o que les falta para trabajar, solo informa que lo que quiere son resultados positivos para el establecimiento. -

Esta institución educativa no cuenta con un programa de capacitación promovido por el director del plantel sobre temas como: el Liderazgo, la motivación, la confianza y seguridad que deben de tener el personal docente hacia su autoridad. El personal únicamente asiste a capacitaciones brindadas por el Ministerio de Educación.

La autora de esta investigación, fue testigo que la Coordinadora Técnica Administrativa en varias ocasiones solucionó algunos inconvenientes que existían entre los docentes y el director, pues existían quejas que él no les daba permiso aunque llevaran la justificación respectiva. Por ello tenían que acudir a la CTA para que ella les autorizara el permiso. Otro problema frecuente que se daba era con los maestros por contrato, quienes por cualquier cosa pedían permiso, sin embargo; ellos decían que él era muy exigente y siempre les negaba su solicitud.

En las observaciones de campo realizadas para este estudio, se detectó que el director maneja un liderazgo autoritario.

El ambiente laboral que se muestra dentro del Instituto es un poco complicado ya que la actitud del director hace que la mayor parte de ellos vivan alejados, que no tengan buena relación, ya que no los puede ver dialogando que luego busca la manera de que se ocupen en otras cosas. Es lamentable pero la realidad es que cuando lo ideal es que el director es la fuentes de riqueza más importante de la

institución, porque es el responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma .

En el capítulo II citamos a Heifetz estableciendo “El liderazgo no equivale a las posiciones de autoridad que suelen considerar su punto de partida.” Se puede afirmar que el liderazgo que ejecuta el Lic. Luis López en su institución es de forma autoritario ya que hace valer su papel de jefe para tomar el solo las decisiones dentro del instituto, lo bueno que se puede obtener al manejar este tipo de liderazgo es que les guste o no a los docentes tienen que convivir con sus compañeros ya que es el director que delega quienes trabajan y lo que harán, lo malo es que el director no sabe comunicarse con su personal, les cuesta escucharlos para que juntos puedan tomar decisiones que beneficien a la institución y no solo por ser jefe hace lo que quiere.

El liderazgo autoritario que refleja en su trabajo el Lic. López influye en el desempeño laboral de sus docentes ya que cumplen con lo que él les pide no porque estén de acuerdo sino más bien porque él se los delega sin opinión alguna lo que le interesa es que todo salga con éxito por el prestigio que tiene el Instituto Experimental Lic. Julio César Méndez Montenegro de años y quiere que cada día sea mejor el prestigio.

3.3. CASO TRES. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Básica Mariano Gálvez

En lo que respecta al caso del Instituto Nacional de Educación Básica Mariano Gálvez, éste es uno de los institutos con más población estudiantil en Mazatenango. El clima organizacional de dicho instituto se manifiesta muy diferente al caso anterior, ya que hay un enfrentamiento directo entre un grupo de docentes y la directora del plantel.

La Directora Licda. En Pedagogía y Administración Educativa, fue nombrada en el puesto en el año 2013 por medio de la Dirección Departamental en este establecimiento educativo, teniendo la mayoría de personal docente universitarios quienes tiene mucha experiencia en cada cátedra que imparten.

“Trabajar en equipo al menos en el establecimiento educativo que administro, es un poco complicado, ya que me ha costado bastante el poder tener un equipo de trabajo, pues la mayoría de mis docentes les cuesta bastante desempeñarse en armonía, siempre existe un pretexto para no hacer las cosas, sin embargo; trato de buscar la manera más apta para que se trabaje en equipo.

Aun así es imposible, tengo docentes que les cuesta mucho desenvolverse con sus compañeros, han existido muchos conflictos entre ellos mismos, en los cuales he tenido que intervenir. Como administradora me ha tocado que entender a cada uno de los miembros de la institución pues el temperamento que cada uno maneja es difícil.

Soy una líder democrática, me encanta manejar una comunicación buena con ellos para evitar malos entendidos, demostrándoles que pueden tener confianza en mi persona, cada uno de mis compañeros de trabajo, saben que cuentan conmigo que soy muy humanista. Los trato por igual a todos siempre y cuando ellos cumplan con sus responsabilidades me gusta comprenderlos ante cualquier situación, para que ellos cumplan con su trabajo de forma eficiente.” (Martínez. Directora. Entrevista 27 de mayo 2015 14:15 horas.)

Por esta razón el personal no acepta las actitudes que ella tiene con ciertos grupos de docentes, que les cuesta aceptar recibir órdenes de alguien que le ha dado mucha confianza; ese factor es un inconveniente que debe tener mucho cuidado el director, que las amistades se pueden tener fuera de lo laboral, dentro del instituto todos son iguales y por ende deben ser tratados equitativamente.

“La comunicación es aceptable con mis compañeros, como en todo equipo de trabajo, a veces surgen algunas molestias ya que no se puede quedar bien con

todos pero hemos entendido que dialogando se aclara malos entendidos,”
(Martínez. Directora 27 de mayo 2015 14:15 Hrs.)

Esto constituye para la Directora un reto por hacerse sentir una líder equitativa donde busca que sus docentes le tengan confianza. Teniendo una buena comunicación con todos y tratándolos por igual, conseguirá éxitos no solo para la institución sino también para su equipo, demostrando que si se ha propuesto lograr unir a sus docentes en busca de conseguir éxitos juntos y saber que si se gana es en equipo.

En esta institución no existen programas de capacitación, es decir un plan que la directora haya diseñado para capacitar a su personal; pero en la entrevista, ella manifestó que en una ocasión solicitó apoyo a la Dirección Departamental de Educación para que capacitaran a sus maestros sobre como tener un ambiente armónico, trabajar en equipo y el papel del líder dentro de su grupo; pero no le han dado el apoyo para que se lleve a cabo.

Lo único que ella ha realizado son reuniones donde les habla para que cada día mejoren los docentes en sus actitudes y así trabajar unidos en beneficio de los alumnos y el fortalecimiento de la institución.

Lo que ocasiona el choque entre la directora y el personal docente, es porque la consideran que tiene preferencias a ciertos grupos de docentes, se opone a cambios y cuando se lo propone, se resiste a tomar en cuenta la opinión de sus docentes, solo los escucha pero al final no los toma en cuenta.

“La Licenciada Martínez es una persona muy seria quien con sus cualidades demuestra ser una líder democrática, pero no es así; tiene muchas preferencias por ciertos grupos de trabajo a quienes les da mucha confianza y ellos se toman autoridad para decidir lo que se realizará.

Es allí donde existe conflictos entre ambos docentes, pues algunos por la confianza que se tienen entre la directora y ellos toman decisiones que no deben, Como persona es comprensiva cuando uno le pide permiso por cualquier situación, acepta pero exige que cumplamos con nuestros deberes y así debe ser porque si queremos que se cumplan con nuestros derechos debemos cumplir con las obligaciones.

La Licenciada es una administradora que tiene años de laboral en la educación pero aún le falta carácter dentro del instituto, ya que a pesar que tiene tres años de ser directora no ha podido lograr que los docentes podamos trabajar en equipo, pues cada quien quiere trabajar con quienes mejor se lleva.

Ella, para evitar problemas deja que uno decida con quien quiere trabajar, considero cómo profesional universitaria , que debe buscar la manera de capacitar a su personal para que aprenda a trabajar en equipo, beneficiar así a todos los alumnos ya que debemos hacer de ellos profesionales de calidad.”(Ajpoj. Docente Entrevista 27 de mayo de 2015. 14:55 horas)

Lo fundamental del ambiente laboral que se maneje dentro del Instituto debe ser reflejada con todo profesionalismo y ética que caracteriza a la directora para poder saber delegar funciones a su personal con equidad sin ninguna excepción, tener las habilidades necesarias para lograr que día con día su personal se comunique más, tengan armonía para realizar cualquier actividad; en tal sentido mediante el manejo de la motivación la administradora puede solventar estos obstáculos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos y, logren cumplir con los objetivos de la institución, esto aún no lo ha logrado la directora, falta en su institución que exista democracia, más que imposición de tareas.

El responsable de que todo marche bien es quien administra, él puede hacer un ambiente de trabajo armónico, comunicativo, participativo donde va depender mucho el trabajo de la administradora con ayuda de los colaboradores el éxito de la Institución. La directora debe ser muy profesional a la hora de delegar funciones

a cada miembro de su equipo, demostrarle que tiene confianza en ellos y que si le ha encargado cualquier actividad es porque sabe que él puede llevarlo a cabo con éxito.

En el capítulo II constituye Ken Blanchard, al liderazgo, como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.” Se relaciona mucho en la forma como la administradora educativa Licda. Martínez se desenvuelve con sus docente pues les da la libertad que otros puedan tomar decisiones sin consultarle, lo hace de forma liberal ya que les da la opción a sus docentes de que ellos mismos busquen con quienes quieren trabajar y que harán sin consultarle. Lo bueno de este tipo de líder, es que les da confianza y sobre todo la libertad de elegir con quienes quiere trabajar, lo malo es que no le demuestran respeto al jefe y él tampoco sabe manifestar al grupo.

La manera como ella trabaja dentro de su institución es muy inadecuada ya que influye mucho su actitud de querer ser democrática pero no lo maneja así, por el contrario, da la libertad a sus docentes para que ellos puedan hacer lo que consideren conveniente para la institución sin consultarle nada, una cosa es ser democrático donde todos tomen una decisión y otra es querer hacer lo que quieran solo por cumplir.

3.4. CASO CUATRO. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Básica San Benito.

El Instituto Nacional de Educación Básica San Benito es administrada por una directora quien dirige a veinte maestros, todos profesionales Universitarios.

El Liderazgo Administrativo de dicho Instituto, obedece a que los miembros del personal presentan diferentes personalidades, algunos no saben trabajar en equipo para tomar decisiones, no tienen buena comunicación, manifiestan falta de

motivación, este factor genera discusiones y es muy difícil que lleguen a un acuerdo.

Los mayores problemas a los que se ha enfrentado la directora son las preferencias y mucha confianza que les ha dado algunos docentes, pero ella resuelve los problemas que se han presentado dialogando con los maestros para darles soluciones a sus inconvenientes, no permite que éstos salgan del instituto para evitar críticas. Otra estrategia que practica la directora es poder respetar el trabajo de las maestras.

La directora enfatiza lo siguiente:

“Soy una persona muy comprensiva, responsable y puntual por lo mismo me considero una líder democrática, cuando tomo decisiones en la mayoría de actividades, les consulto primero, sin embargo, como en cualquier momento surgen actividades en las que se requieren decisiones inmediatas. Este factor, muchas veces provoca molestias entre los compañeros ya que ellos siempre dicen que primero les consulte antes de tomar decisiones, lo que no comprenden que cuando lo hago es porque el Ministerio de Educación me lo exige” (Estrada. Directora. Entrevista 19 de mayo de 2015. 15:15 horas.)

Las cualidades que se ven en la directora; es el carácter, su capacidad de administrar la Institución, el respeto a sus docentes y la comunicación que existe entre ambos para tomar decisiones ante cualquier circunstancias, siempre y cuando exista una responsabilidad como respeto entre ambos para trabajar en armonía.

Según Silvino José Fritzen el Líder Democrático “Se interesa por el bien del grupo, no usa al grupo para sus intereses propios.”(Fritzen.1988. P.37.) . Se puede afirmar que el liderazgo que maneja la directora en el INEB San Benito es aceptable, pues desde que dirige la dirección no ha tenido mayor inconveniente y siempre busca trabajar para beneficio de todos los miembros de la institución, ya

que reconoce cuando sus docentes se esfuerzan por hacer las cosas lo mejor posible, para el bien de todos se los reconoce y los incentiva para seguir trabajando de la misma manera.

La directora añade que entre los maestros que tiene a su cargo, hasta el momento no ha tenido ningún inconveniente, pues todos han colaborado y eso hace que siga luchando por tener un equipo de trabajo muy eficiente y sobre todo consciente de que cuando se gana el triunfo es de todos y cuando se pierde juntos deben buscar soluciones para hacer las cosas cada día mejor.

En esta institución se trata de motivar al docente para que se sienta en familia y puedan trabajar en confianza y libertad de poder escuchar opiniones positivas hacia ellos por parte de su directora. Es importante mantener motivado a mi equipo de trabajo, es muy significativo para que exista armonía en las diferentes comisiones donde los coordinadores de cada uno, deba inyectarles esa esencia positiva para se tengan confianza en ellos mismos. Se dan cuenta de las capacidades que poseen, para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, así como en lo personal sus capacidades para tener buena comunicación con sus compañeros en bien de la institución.”(Estrada. Directora 19 de mayo 2015, 15:15 Hrs.)

La actitud que han manifestado los docentes es muy valiosa ya que demuestran ser un equipo de trabajo unido, responsable, entusiasta, profesional, alegre, aunque en algunos momentos cambian de estado de ánimo, es normal pues nadie es perfecto, son colaboradoras y eficientes en su trabajo para beneficio de los estudiantes y el prestigio que pueda tener la institución.

“.....lleva seis meses como administradora educativa del instituto, es una persona muy amigable, amable y comprensiva, busca siempre hacer las cosas lo mejor posible, pero le falta como a cualquier directora, un poco de carácter para ser una buena líder.

Por ser tan tolerante muchas veces los compañeros se confían, considero que si nos demuestra confianza de la misma manera, debe dejar claro que debemos cumplir con nuestras obligaciones; como persona es muy humanista, pero como nadie es perfecta, en ocasiones se equivoca en el sentido de que a veces, con tanto que hacer, pierde los documentos que le envían para dar información, a causa de eso, se enoja de una manera inadecuada.

Ello es lamentable, le ha costado bastante adaptarse a la dirección, para cumplir el papel de directora. Desconoce cómo manejar la institución, se ha ido adaptando con la ayuda de todos quienes colaboramos para el bien del instituto.”(Franco. Docente Entrevista 19 de mayo de 2015, 17:35 horas.)

Añade que a pesar de que existen algunas veces inconvenientes cuando les delegan comisiones de trabajo son muy unidos; y si alguna necesita ayuda, todas se apoyan. Las docentes a pesar de sus diferencias, demuestran que cada vez que se trabaja, son un equipo y aunque discuten por todo, cuando se trata de ocuparse de asuntos relacionados al instituto separan sus diferencias y trabajan unidos.

Es de suma importancia que el líder administrativo que está a cargo de una Institución con bastantes docentes tenga el carácter de saberlos orientar. Cuando delegue funciones a cada uno, lo haga de una manera respetuosa, demostrándoles que confía en ellos para que realicen un trabajo de calidad, de la misma manera darles a conocer que tienen que cumplir con lo asignado para beneficio de la institución donde labora, y así, en equipo buscar soluciones ante cualquier circunstancias que se les presente y motivarlos para que se den cuenta que si se trabaja unido la satisfacción al final es de todos.

La profesora de enseñanza Media se relaciona con lo que dice Roberto Enrique Aguera Ibañez en el Capítulo II del Liderazgo donde menciona: “Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.” Se afirma que la directora es una líder

democrática que junto a los docentes del INEB San Benito buscan cumplir con los objetivos que la institución se propone, lo bueno de este tipo de liderazgo es que en equipo no compiten sino se apoyan para poder obtener los objetivos propuestos, el inconveniente es que muchas veces es difícil lograr que se puedan relacionar en grupos de una manera positiva, muchas veces solo lo hacen por salir de la actividad que se les ha encargado y así es incómodo trabajar.

Ser una líder democrática significa mucho que el trabajo que está realizando la directora dentro del INEB San Benito es poder brindarle a la comunidad resultados agradables y positivos de lo que instituto quiere lograr en la calidad educativa del estudiante y en un futuro ser una institución de prestigio para el municipio.

3.5. CASO CINCO. Liderazgo Administrativo Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner

Uno de los Institutos considerado por la Coordinadora Técnica Administrativa con más problemas de organización es el Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner; a pesar de ser uno de los más prestigiosos y buscados por los jóvenes para continuar estudios de una carrera técnica, ya que posee estudiantes provenientes de diferentes departamentos.

Entre los principales problemas administrativos está el famoso “bautizo a los nuevos” estudiantes, lo cual ha generado inconveniente desagradable en los últimos años, al grado de que se ha requerido la intervención de la policía, para detener los vejámenes.

Actualmente el Instituto es considerado un Instituto modelo en el departamento, es administrado por un profesional que fue durante 20 años subdirector del establecimiento, pero este año 2015, ascendió al puesto de director debido a que la directora se jubiló el año pasado.

Según la CTA del distrito, durante la gestión anterior, siempre llegaban los docentes del instituto a quejarse sobre la inequidad de la directora, quien favorecía a algunos docentes solo por tener amistades con ella.

Con el cambio de Director, los docentes continúan presentando su malestar ante la Coordinación aduciendo que aún no se han adaptado al nuevo clima laboral que se maneja actualmente.

El director aduce:

“tengo varios años de trabajar como subdirector de tan prestigiosa institución pero este es el primer año que cumpla el papel de director, es un reto, pero hasta el momento lo manejo muy bien. El papel como líder lo realizo con toda la ética que me caracteriza, no tengo preferencia por nadie, a todos los trato por igual, tenemos muy buena comunicación antes de tomar cualquier decisión; primero pido opiniones de los demás, así se trabaja en equipo, si algo no está bien juntos buscamos estrategias para poder mejorar. Existe confianza entre ellos y yo, me conocen bien, saben que si cumplen con sus tareas serán recompensados.

Saber tratar a las personas debe ser un reto para cualquier administrador, pues las cualidades de un buen líder es saber delegar responsabilidad y sobre todo, trabajar en equipo. Cuando se cumple con todas estas cualidades se obtiene los beneficios esperados.” (García. Director. Entrevista 25 de mayo de 2015.10:45 horas.)

El Instituto Técnico Industrial, cuenta con seis carreras técnicas. Laboran 42 docentes en ambas jornadas, pues se labora en la mañana y en la tarde.

Es un compromiso grande el poder dirigir a tantos docentes, personal administrativo, cocineras, conserjes y estudiantes; es por eso que el director tiene que practicar la ética que lo caracteriza, para saber delegar como un líder democrático las tareas que se deben cumplir.

Sin embargo; muchos de los docentes abusan de la confianza que el director les manifiesta, esto se nota al observar que algunos miembros del personal salen sin pedir permiso, regresan a cubrir sus períodos de clases, lo cual es anómalo pues el docente debe permanecer dentro del instituto toda la jornada, aunque no tenga períodos de clase.

El Licenciado García enfatiza

“La ética que cada miembro de mi institución debe poseer lo tiene que reflejar en su trabajo haciendo lo que se le asigne de una manera profesional, demostrándose así mismo las habilidades que posee, me pongo de ejemplo como un líder positivo cuando me toca solucionar un problema, actuó de la manera más justa posible en la resolución de conflictos que en su momento se me presenta.”(García. Director Entrevista 25 de mayo de 2015. 10:45 Hrs.)

Los problemas más frecuentes de este establecimiento educativo, son las protestas estudiantiles en contra de los docentes. Siempre los estudiantes buscan se les complazcan buscando cualquier pretexto que perjudique al maestro, otro factor es la ausencia del personal sin justificación y sin previo trámite del permiso respectivo. Según ellos salen del establecimiento en sus periodos libres a realizar asuntos personales; se tardan horas en regresar, esto provoca discusiones con los docentes que si cumplen con sus funciones y no están de acuerdo que otros gocen de privilegios pues consideran que todos deben tener los mismos derechos para trabajar en la Institución.

Un docente del Instituto Técnico Industrial entrevistado, opinó sobre el liderazgo del Director de la siguiente manera:

“Es una persona muy reservada, es el primer año que cumple su función como director. Ya años anteriores ha laborado dentro del instituto como Sub-director, sin embargo; considero que le falta cualidades para asumir la función de líder en algunas circunstancias, ya que es muy noble y comprensivo, eso hace que

algunos docentes sin permiso salen cuando no tiene periodos de clases a hacer sus mandados y él se los deja pasar, la mayor parte de veces él toma las decisiones sin pedir opiniones de los demás, luego solo nos reúne para notificarnos que es lo que debemos realizar, es una persona que trata de ser la cosas lo mejor que pueda, para beneficio de la institución; pero como todo ser humano lo primordial para el líder, es saber delegar funciones a sus compañeros de una manera profesional y equitativa. Eso está afectando la gestión del director, pero con el tiempo sé que va ir mejorando su papel de jefe democrático, para bien de la institución.”(Xaluj. Docente Entrevista 25 de mayo de 2015. 11:10 horas.)

Las cualidades que refleja el Director investigado, es que está esforzándose por dar lo mejor de sí, para sacar adelante al instituto. Sabe que día con día va aprendiendo ya en el campo de trabajo a solucionar de una manera muy técnica cualquier circunstancia que se le presenta.

El Lic. García se relaciona con lo que dice en el Capítulo II del Liderazgo J. C. Maxwell “Si uno desea ser un buen líder, debe levantarse otros líderes a su alrededor, debe establecer un equipo, debe hallar la manera de que otros capten su visión, la implementen y colaboren en materializarla.” Al verificar la labor del Lic. García, él pretende con su equipo de trabajo el poder tener todos una visión donde todos colaboren para lograr incentivar a los compañeros a trabajar en equipo y así trabajar eficientemente. Lo bueno del líder positivo es que es honesto y motiva a la vez al personal para que realicen de la mejor manera su trabajo, lo negativo es que muchas veces el líder positivo por querer tener un equipo de trabajo en armonía no se da cuenta de que algunos lo hacen solo por obligación. Influye mucho el tipo liderazgo positivo que demuestra en su trabajo para obtener resultados efectivos y brindarle así a los estudiantes una excelente imagen de sacar estudiantes líderes positivos hacia el ámbito donde se desenvolverán, al mismo tiempo mantener el prestigio institucional con el que cuenta desde hace tiempo a nivel nacional el Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner.

3.6. CASO SEIS. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional Rafael Landívar

El Instituto Nacional Rafael Landívar, es administrado por un Director, quien tiene a su cargo al personal conformado por profesores con nivel académico universitario. Cuentan con una matrícula estudiantil de 390 estudiantes.

En lo que se relaciona al trabajo en equipo que realizan los docentes, lo hacen de una manera muy profesional, todos buscan el beneficio de la institución y no personal, trabajan con responsabilidad, ética y armonía para que los resultados se vean reflejados.

“Mi papel de líder lo realizo con mucha personalidad pues ante todo está la ética que como profesional universitario debo demostrarlo, sé delegar responsabilidades de una manera clara dando confianza con mi personal para demostrarles que pueden tener plena seguridad que siempre los apoyaré en cualquier circunstancias que se presente.

Trabajar en equipo significa llevar acabo los objetivos que se planifican cada año, cada uno de mis docentes me conocen saben que soy su amigo, comprensivo pero sobre todo también les exijo cuando es necesario”(Rodríguez. Director. Entrevista 26 de mayo de 2015. 9:42 horas.)

El saber delegar a un grupo de trabajadores sus funciones es muy importante. Además es necesario que el administrador tenga carácter para poder trabajar en equipo, demostrándoles a sus compañeros que confía en ellos, que no solo van a hacerlo juntos sino buscarán estrategias para que puedan trabajar en beneficio de la educación.

El líder debe hacer que cada quien sepa cumplir con sus obligaciones sin necesidad que lo obliguen a realizar las cosas.

“...tenemos muy buena comunicación con el personal antes de tomar cualquier decisión, les informo para escuchar sus opiniones y así en conjunto trabajar porque ante todo está el beneficio de la institución. Soy una persona que me gusta ser amigo de mis docentes pero de la misma manera cuando delego responsabilidades lo realizo de una forma igual, me conocen y saben que si trabajamos unidos las cosas siempre salen con éxito.(Rodríguez. Entrevista 26 de mayo de 2015. 9:42 horas.)

Es indiscutible que se trabaja en equipo para tener resultados positivos en la institución.

En sus declaraciones él dice que en el momento de tomar decisiones primero escucha las opiniones y así en equipo busca dar solución a las tareas que hay que asumir.

Indica además que todos dan sus opiniones para mejorar el trabajo en función de trabajar en equipo en beneficio de la institución.

Un docente describe el liderazgo del director de la siguiente manera:

“El Licenciado Carlos Rodríguez es una persona muy comprensiva y solidaria con cada uno de los docentes, nos trata por igual a todos, demuestra no tener preferencia por nadie. Además su papel como líder del Instituto lo realiza muy bien, supervisa que todos los docentes cumplan con sus objetivos planificados, pues si todos efectuamos nuestras responsabilidades evitaremos que exista conflictos dentro del claustro de docentes.” (Lavarreda. Entrevista 26 de mayo de 2015.11:25 horas.)

El éxito del director al frente de este instituto radica en que, de acuerdo a la capacidad que cada docente demuestra, así los organiza para que trabajen en equipo, buscando soluciones a cualquier problema. Sabe trabajar con un plan de trabajo, tiene carácter para tratar con sus docentes de una manera equitativa.

“Las cualidades de líder las refleja en su trabajo, no es el que manda sino más bien quien con su experiencia en administración sabe trabajar como equipo. Delega funciones a cada integrante y sobre todo, tiene la personalidad para resolver problemas dentro del instituto.

Es una persona muy responsable con sus docentes, amigable, siempre escucha a todos para tomar una decisión que nos beneficie. En los años que llevo laborando aquí, él ha sido un director que se ha relacionado con todos.”(Lavarreda. Entrevista 26 de mayo de 2015.11:25 horas.)

Tomar en cuenta la opinión de los compañeros de trabajo es muy importante para realizar un trabajo compartido. Ser comprensivo, tomar en cuenta las opiniones de los del equipo para que aporten ideas sobre lo que se pretende realizar; esas cualidades se ve en el Director de este establecimiento, demostrando tener la capacidad de gestión, el respeto a sus docentes, la responsabilidad en su trabajo, el respeto a sus compañeros de trabajo para lograr que la institución trabaje en equipo.

El Lic. Carlos Rodríguez del Valle se relaciona con lo que dice Chiavenato en el Capítulo II “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.” Al constatar la labor del Lic. Rodríguez pues su objetivo es lograr tener una buena comunicación con su personal y así lograr cumplir con sus objetivos propuestos ser un líder democrático le ha traído cosas buenas como mantener un grupo de docentes unidos por trabajar para el beneficio de la institución en lo malo se puede reflejar que algunos compañeros les cuesta

adaptarse trabajar en conjunto y solo lo realizan porque es un deber y no por querer convivir con los demás.

El Instituto Nacional Rafael Landívar desde hace años cuenta con un prestigio muy importante en el departamento es así como el Lic. Rodríguez sabe muy bien que debe ser un líder democrático donde motive a su personal para que trabajen en equipo y seguir demostrándole a la sociedad que su objetivo es poder darle al país profesionales de calidad y seguir manteniendo el prestigio de años el Instituto.

3.7. CASO SIETE. Liderazgo Administrativo Instituto Nacional de Educación Diversificada INED Mazatenango.

Finalmente el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED Mazatenango, es administrado por una directora que tiene a su cargo a 21 docentes, la mayoría tiene estudios universitarios, algunos en Licenciatura y otros con especialidades pertinentes a sus cátedras.

En cuanto al Liderazgo de la directora, los docentes consideran que ello se refleja dentro del Instituto, al hacerse sentir la presencia de ella ante los demás. Se evidencia que, existe un trato cordial de la directora hacia los docentes, lo cual se traduce al final en el hecho de que ellos cumplen con sus tareas asignadas, participan en comisiones y colaboran con la gestión de la directora.

Al respecto, la directora comenta:

“La actuación del personal docente en cuanto a cumplir con su trabajo, es el que se requiere de un buen docente, me gusta mantener motivado a mi personal por supuesto los monitoreo para ver si están cumpliendo en realizar las actividades planificadas y delegadas para todo camine de la mejor manera necesito mucho del profesionalismo de mi personal docente para que de manera equitativa se

organicen en comisiones para las diferentes actividades a realizar. (Luna. Directora Entrevista, 19 de mayo de 2015, 15:15 horas)

Asimismo, indicó la administradora educativa del INED, que para cualquier decisión trascendental para el instituto, trata que los docentes estén de acuerdo con el fin de que todos participen de dichas decisiones con voluntad y entusiasmo, para ello cada mes se reúne con los docentes, para informarles del avance de su gestión, tomar los puntos de vista del personal y con ello asegurar el trabajo en conjunto.

“La que toma las decisiones la realizamos en equipo, pero si alguien no se siente conforme se llega a un arreglo, trato de ser objetiva, no tengo preferencias con nadie. Lo único que les critico a mis docentes es la puntualidad, pero entiendo que vienen de diferentes municipios. Me gusta que mis docentes sean participativos, que den sus puntos de vista sobre lo que nos hace falta y así ir buscando habilidades para que se trabaje en bien no solo del instituto, sino de los alumnos; con ello alcanzar los beneficios para el INED”(Luna. Directora Entrevista, 19 de mayo de 2015, 15:15 horas)

Lo descrito por la directora, se observó en la práctica, ya que dentro del instituto se maneja un orden de trabajo. El personal docente es eficiente y sobre todo realiza las actividades lo mejor posible, en beneficio del instituto. Los docentes saben que en cualquier momento, la Directora puede pasar monitoreando su labor en las aulas, por eso la mayoría tiene en orden sus documentos de trabajo. En ocasiones no es tan parcial como lo describe, pues si manifiesta ciertas preferencias ante algunos docentes, pero siempre está pendiente de que todo marche bien en la institución.

Al respecto, una profesora indicó:

.....“Tengo cinco años de laborar en la institución. La Licenciada es muy comprensiva, tolerante, amable, sabe muy bien tratar con su personal de una manera ética, siempre pide opiniones de lo que se realiza para trabajar en conjunto. Toma muy en cuenta la participación de todos sus docentes, le gusta la responsabilidad que ambos debemos tener, puntualidad y sobre todo la tolerancia. Con el tiempo que lleva en la institución no ha demostrado tener referencia por alguien, cuando realiza equipos de trabajo lo hace de una manera muy equitativa pues demuestra tener confianza en su personal, así nos sentimos seguros de lo que realizamos.

Como cualquier ser humano tiene algunas debilidades Algunas ocasiones se le olvidan las fechas para entregar documentos solicitados por el Ministerio de Educación, sin embargo; de todo lo demás siempre incentiva tanto a su personal como estudiantes, trata día con día ser una líder positiva donde busca la participación activa de todos.”(Mejía. Docente Entrevista 19 de mayo de 2015. 16:00 horas.)

Cuando la directora demuestra no tener preferencias por nadie trata de trabajar en equipo. Al demostrar confianza en los profesores, ellos harán buen trabajo en las comisiones que les asigne. Como lideresa, busca estrategias siempre positivas para beneficio del instituto. Lo dicho por la profesora, tiene relación con las declaraciones de la directora, donde dice que toma muy en cuenta la opinión de su personal.

La Licda. Mirna Luna se relaciona mucho con lo que dice Roberto Enrique Aguera Ibañez del Liderazgo “Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.” Al constatar la labor de líder que tiene la Licda. Luna porque busca obtener las metas y objetivos de la institución, guiando a su personal de una manera muy profesional motivándolos a trabajar en beneficio de la educación. Lo

bueno de este tipo de liderazgo es que une al grupo para hacer las cosas de una mejor manera y que tengan una buena comunicación, lo malo es que la directora le tiene que dar mucha confianza a cada grupo demostrándoles que no duda de sus capacidades individuales que cada uno posee y sobre tener que lidiar que algunas docentes van a trabajar en equipo no porque quieren sino solo por obligación.

Influye mucho el tipo liderazgo democrático que evidencia la directora dentro del instituto obteniendo resultados positivos para reflejar a la sociedad que cada día la institución el prestigio que se merece ante las personas.

En síntesis, se deduce que el desempeño de los directores de los institutos es aceptable, la mayoría son buenos administradores, cuidan de los bienes de la institución, velan por mantener armonía entre su personal, aunque algunas veces se hace notar las desigualdades de trato para con los miembros del personal.

Los establecimientos educativos cuyos directores no solucionan sus problemas internos y los envían a la Coordinación Técnica Administrativa del distrito son: el Instituto Experimental Lic. Julio Cesar Méndez Montenegro Jornada Matutina y Vespertina, Instituto Técnico Industrial George Kerchesteiner.

3.8. El liderazgo del Director desde la perspectiva del CTA.

Las estrategias que la Coordinadora educativa, toma como medidas de acción para solucionar los conflictos suscitados con los directores, es conciliar a las partes involucradas, escuchar cómo surgió ese conflicto, siendo neutral, no estar a favor ni en contra de nadie para tomar decisiones equitativas; y todas de acuerdo al caso se basa en la ley siempre y cuando también va de la mano lo humanista.

“cuando se origina un problema en las instituciones educativas escucho siempre las partes involucradas, trato de no darle la razón a ninguno, ser neutro, y resolver el problema de una manera equitativa donde gane siempre la razón, pero si no me corresponde lo dejo a otras instancias para que ellos tomen el caso y lo resuelvan.
(De León. CTA, 4 de noviembre de 2015. 16:50 Hrs.).

Si el conflicto que se le presenta es grave; se conforma un expediente y si no se puede resolver en el distrito se traslada a otras instancias. Por lo regular, los conflictos se presentan en el distrito se resuelven rápidamente sin tomar acciones legales en contra de las partes.

De los Institutos del distrito, es lamentable que ninguno tenga por parte de sus directores programas de capacitación donde se enfoquen bien los temas principales que debe manejar el administrador educativo para mantener un equipo de trabajo motivado y unido en bien de todos, las únicas capacitaciones que han tenido son las que les han impartido el Ministerio de Educación tanto a los docentes y directores.

Es indiscutible que los Directores de los institutos por no saber resolver situaciones mínimas con los docentes, se les califica como incapaz de lidiar con un grupo de docentes.

Por ello es fundamental y urgente crear en la Coordinación Técnica Administrativa, programas de capacitación para todos los directores, con el fin de que puedan conocer las cualidades de liderazgo que deben asumir en su trabajo, la manera de como manifiestan la forma de dirigir su establecimiento dependerá el clima laboral que se viva donde exista confianza y a la vez compromiso en el equipo.

El perfil del docente que labora en las instituciones educativas de Mazatenango Suchitepéquez, es calificado por la Coordinadora Técnica Administrativa como

especial, ya que muchos tienen caracteres diferentes y hay que entenderlos para mejorar su desempeño.

La Coordinadora Técnica Administrativa indicó que el personal de los establecimientos, de positivo tiene lo siguiente:

- Son personas muy éticas, en lugar de ser parte del problema buscan solución.
- Son responsables, dinámicos con iniciativa,
- Conocen de leyes y reglamentos.
- Trabajan con valores, son participativos, dedicados en su trabajo, creativos y competitivos.

En cuanto lo negativo del personal la CTA señaló:

- Son irresponsables en los horarios de actividades.
- Existen algunos docentes abusivos e irrespetuosos, no tienen buena comunicación con las autoridades, se niegan a trabajar en equipo y cambiar su metodología.
- Les divierte atacar a los directores y tratan de hacerlos quedar mal ante la Coordinación Técnica Administrativa.

La Coordinadora Técnica Administrativa agrega que se relaciona y comunica con la mayoría de los directores del distrito, quienes son el reflejo de cada institución, unos son conflictivos, trabajadores, creativos, responsables, aunque cuando se trata de trabajar en equipo realizan buenos trabajos, pero el fenómeno que más se enmarca en el distrito, es que algunos de los directores no motivan a sus docentes cuando todos les sale bien, les falta estrategias para inyectarles lo positivo y que sigan haciendo las cosas lo mejor posible siempre.

Es lamentable tener que ir día con día a cada establecimiento a solucionar situaciones tan sencillas que ellos pueden hacerlos, comunicándose de una

manera saludable y respetuosa, donde el director le demuestre a su docente que puede confiar en él, para cualquier situación y no tener que venir a la coordinación a ponerlo en mal; haciéndolo ver que no tiene la capacidad de liderar con un grupo de docentes media mañana o tarde y tener que ser yo, la que solucione sus problemas internos entonces quien falla allí. ¿Será que el administrador le falta más carácter para administrar o al docente no tiene capacidad para enfrentar y comunicarle a su jefe que le está pasando?

Por ello considero que el buen líder busca estrategias para mejorar el ambiente del lugar de trabajo demostrándole confianza a su equipo, pero si no tiene la capacidad, necesitamos de más apoyo del Ministerio de educación para capacitar a los directores por lo menos unas cinco veces al año, pues ser Coordinadora de este distrito no significa que me toca arreglar todos los problemas de los establecimientos, lo cual corresponden a los directores enfrentarlos.

Mi prioridad está en velar porque se brinde calidad en los servicios educativos de cada establecimiento. (De León. Coordinadora. Entrevista 4 de noviembre de 2014.16:50Hrs)

En términos generales la Coordinadora Técnica Administrativa describe a algunos directores como profesionales que aún les falta carácter para mantener un equipo de trabajo en confianza y armonía, ya que esa misma razón hace que sus docentes no le tengan confianza y acudan a la CTA para solucionar pequeños problemas que pueden ser resueltos por el director de los establecimientos educativos.

3.9. Desempeño de los directores en sus funciones

El desempeño en sus funciones es bueno, la mayor parte de los directores incentivan a sus docentes, saben de acuerdo a lo establecido por la ley cuáles son sus funciones administrativas.

El distrito de Mazatenango se caracteriza, por tener maestros con estudios universitarios, eso hace que su profesionalismo se refleje en su trabajo.

En lo observado durante la investigación de campo de este estudio, se detectó la incidencia en los grupos que son los que dividen al personal de las instituciones.

“En la mayoría de los institutos existen problemas de mala comunicación entre el Director y su personal docente” *(De León, CTA, 4 de noviembre de 2014. 16:50 Hrs.)*.

El desempeño de los directores de los institutos es aceptable, la mayoría son buenos administradores, cuidan de los bienes de la institución, velan por mantener armonía entre su personal, aunque algunas veces se hace notar las desigualdad de trato para con su personal.

Las principales quejas de profesores respecto a sus directores de los establecimientos educativos, es que no hay equidad de trato además suceden conflictos con los alumnos y les costaba resolver a los directores siempre pedían la presencia de la Coordinadora para que los apoyara

CAPITULO IV

ANALISIS DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación de tipo cualitativo, se desarrolló con el fin de cumplir el objetivo de ***caracterizar el liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos educativos del nivel medio, sector oficial, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez.***

Al respecto, después de haber procesado las entrevistas a informantes claves; analizado las observaciones de campo realizadas durante la estancia de la autora, como estudiante en Ejercicio Profesional Supervisado en la Coordinación Técnica Administrativa distrito no. 10-01-19, de Mazatenango y; contrastado toda esta información con lo recabado en las fuentes bibliográficas sobre liderazgo y administración; se tiene la siguiente discusión de resultados.

- a. En cuanto a las ***características del liderazgo administrativo*** de los directores de los establecimientos educativos investigados, se pueden citar las siguientes:
 - ❖ Actitud positiva ante la labor educativa de la institución.
 - ❖ Responsabilidad ante la idea administrativa de trabajar en equipo
 - ❖ Escuchar e intercambiar ideas para afianzar los efectos de una decisión tomada.
 - ❖ Amabilidad en el trato con el personal
 - ❖ Tolerante para atender cada caso y tipo de personalidad de sus compañeros.
 - ❖ Ser guía del personal para alcanzar los objetivos en beneficios de la institución.
 - ❖ Comunicación permanente con el personal en el sentido de saber escuchar y plantear ideas de trabajo con claridad.
 - ❖ Carisma de personalidad que da confianza al personal.

b. En cuanto al tipo de personalidades de los directores de los establecimientos, se pueden enumerar las siguientes:

- ❖ **Personalidad Proactiva.** La mayoría de Directores investigados presentan una personalidad que induce a los miembros del personal bajo su cargo a realizar su trabajo con entusiasmo y alto grado de entrega a sus labores. Esta personalidad, lo presenta como un líder proactivo que con su actividad y entusiasmo inyecta dinamicidad en su equipo de trabajo, haciendo que todo el personal se involucre en las actividades planificadas.
- ❖ **Personalidad afable.** Dos directores presentan una personalidad abierta al diálogo, con alto grado de comprensión para con los miembros del personal a su cargo, lo cual los presenta como un líderes carismáticos, que mediante el trato humano al personal, logran que ellos se integren al trabajo en pro de la institución.
- ❖ **Personalidad autoritaria.** Al menos en dos directores se evidenció una personalidad autoritaria, que manifestó cierto distanciamiento en el trato para con el personal. Esta relación ha provocado conflictos por las tensas relaciones interpersonales con los miembros del personal.

CONCLUSIONES

- Es primordial en el Liderazgo Administrativo, la personalidad de quien dirige la institución, lo cual permite conocer las causas que originan los conflictos y la negativa de no querer trabajar en equipo de algunos compañeros.
- El liderazgo de los directores de los establecimientos educativos consiste en manejar estrategias de motivación laboral con el fin de que su institución pueda cumplir satisfactoriamente con sus objetivos planificados.
- El administrador educativo con liderazgo afable tiene buena comunicación con su personal, sabe delegar funciones y orienta a que trabajen en equipo demostrando sus habilidades, destrezas y conocimientos a fin de que puedan innovar sus labores.
- Las características fundamentales de los directores de los institutos investigados son: responsabilidad en el desempeño del puesto, orientar a su personal para que trabajen en equipo y no emitir órdenes sino escuchar las opiniones de todos, para tomar decisiones.
- El administrador Educativo junto a la Coordinadora Técnica Administrativa tienen claro que, si trabajan en equipo y a la vez orientan al grupo de docentes del distrito, podrán tener la capacidad de manifestar un liderazgo proactivo ante el personal de los institutos.

RECOMENDACIONES

- Que tanto el director como los docentes evalúen su conducta dentro de la institución, ya que la mayoría son profesionales universitarios y poseen la madurez profesional para integrar equipos de trabajo bajo un clima laboral de armonía, respeto y alta productividad.
- Que el liderazgo administrativo de los directores, propicie el trato equitativo a todos los miembros del personal, de tal manera que todos puedan dar sus opiniones y ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones.
- Capacitar a los Directores sobre los temas de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y mística de trabajo, con el fin de que pueda ejercer una administración de concordia, equidad, proactividad.
- Los administradores educativos de cada Instituto del distrito deben de organizarse junto a la Coordinación Técnica Administrativa para realizar un programa permanente de capacitación a los directores, a fin de que ejerzan un liderazgo afable que garantice un clima organizacional de armonía y de trabajo en equipo.
- Es recomendable que el equipo de trabajo de cada institución traten de convivir e incentivar a los estudiantes a trabajar unidos, demostrándoles que el líder es aquel que busca el bien de todos y no solo de él bien personal.

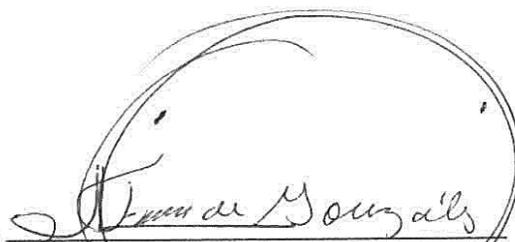
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguera, R. (2004) Retos y Perspectivas de la Educación Superior. México, D.F.: Universidad Autónoma.
2. Bennis, W., Burt, N. (2007) Estrategias para un Liderazgo Eficaz. Buenos Aires, AR.: Editorial Paidós.
3. Blanchard, K. (2007) Liderazgo al más alto Nivel. Bogotá, CO.: Grupo Editorial Norma.
4. Chiavenato, I. (2006) Liderazgo y Compromiso Social. México, D.F.: Universidad Autónoma.
5. D'Suza, A. (1997) Descubre tu Liderazgo. Bilbao, ES.: Editorial Santa Terrae.: S.A.
6. Ezpeleta, J., Furlan, P. (1992) Liderazgo y Educación. España: Editorial de la Universidad de Cantabria.
7. Heifetz, R. (1997) Liderazgo sin Respuestas Fáciles. Barcelona, ES.: Editorial Paidós Ibérica.
8. Manes, J. (2005) Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas. Buenos Aires, AR.: Ediciones Granica.
9. Martínez, M. (2013) Motivación. Madrid, ES.: Editorial Díaz de Santos.
10. Maxwell, J. (2007) Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Miami. Fl., Estados Unidos.: Editorial Caribe.

11. Robinns, S. (2003) La Verdad Sobre las Gestiones de Personas. Barcelona, ES.: Ediciones Gestiones 2000.

12. Zastrow, Ch. (2008) Trabajo Social con Grupos. Madrid, ES.: Ediciones Paraninfo.

Vo.Bo.



Licda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria del CUNSUROC.



ANEXOS

Anexo 1.

ENTREVISTA A DIRECTORES

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario del Suroccidente CUNSUROC

Entrevista a Directores

Parte Informativa:

La Técnica en Administración Educativa Gilda Cobón como parte del Proceso de Ejercicio Profesional Supervisado EPS y fase de la Tesis de la Carrera Pedagogía y Administración Educativa, solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer el Liderazgo Administrativo de los Institutos de Educativos de Mazatenango, Suchitepéquez.

Parte Interrogativa

Nombre del Instituto _____

Nombre del Entrevistado _____

Sexo _____ Profesión _____

Puesto Actual _____ Años de Servicios _____

1. ¿Cómo director del establecimiento Educativo que administra como desempeña su papel de Líder?

2. ¿Cómo hace para que los objetivos planificados dentro de la Institución se cumplan por parte de sus docentes?

3. ¿Qué mecanismos utiliza para poder evaluar el desempeño de sus docentes?

4. ¿Cómo promueve el comportamiento ético de sus trabajadores dentro de la Institución que administración?

5. ¿Cuál es el clima laboral que se maneja dentro su equipo de trabajo?

6. ¿Cómo es la comunicación que tiene dentro su equipo de trabajo?

7. ¿Cómo le demuestra a su equipo de trabajo esa seguridad, confianza y autoridad que tiene hacia ellos?

8. ¿Qué estrategias utiliza para realizar cambios para beneficio de su personal docente?

9. Considera poseer las cualidades necesarias para poder delegar, organizar, planificar las tareas esenciales dentro de su equipo de trabajo?

10. ¿Usted conoce las características administrativas que posee un buen líder y cuáles son?



Mazatenango, 15 de octubre del 2015

Dic. T.G. C.P. No. 23 - 15

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carreras de Pedagogía
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

Por este medio en mi calidad de Profesor Titular de curso de Trabajo de Graduación (IP11) de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y, a lo establecido en los artículos 66º. Inciso "d", artículo 70º. Inciso 70.6; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente, en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesis titulado: **Liderazgo administrativo de los Directores de los establecimientos Educativos del distrito No. 10 -01 -19 del nivel medio, sector oficial, de Mazatenango Departamento de Suchitépéquez, de la estudiante: Gilda Siomara Cobón Hernández, carné: 200941564, de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.**

Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad de su contenido, metódica de la investigación utilizada, pertinencia de resultados y redacción; por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
ASESOR PRINCIPAL



Técnico en Administración Educativa – Técnico en Planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



Mazatenango, 27 de octubre del 2015
Dic. T.G. C.P. No. 24 - 15

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carreras de Pedagogía
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

Por este medio, y en base al nombramiento de fecha 15 de octubre del 2015, de la Coordinación de la Carrera, y a lo establecido en el artículo 67º. Incisos "a" y "b" y el artículo 70º. Inciso 70.7 del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente; en cumplimiento a mis funciones de **REVISOR** del trabajo de tesis titulado: **Liderazgo administrativo de los Directores de los establecimientos Educativos del distrito No. 10 -01 -19 del nivel medio, sector oficial, de Mazatenango Departamento de Suchitepéquez**, de la estudiante: **Gilda Siomara Cobón Hernández**, carné: **200941564**, de la **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de graduación las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permiten emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Roel Napoleón Rodas Díaz
REVISOR



Mazatenango, 27 de octubre del 2015
 Providencia T.S. I. No. 13 -15

Universidad de San Carlos
 Centro Universitario de Sur Occidente
 Mazatenango, Suchitupéquez

ASUNTO: Envío de informe final de la Tesis titulada: **Liderazgo administrativo de los Directores de los establecimientos Educativos del distrito No. 10 -01 -19 del nivel medio, sector oficial, de Mazatenango Departamento de Suchitupéquez, de la estudiante: Gilda Siomara Cobón Hernández, carné: 200941564, de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

ATENTAMENTE PASE A:

Dra. Alba Ruth Maldonado de León
 Directora CUNSUROC

PARA QUE SE SIRVA:

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo al procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

OBSERVACIONES: Se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del - IMPRÍMASE - del Trabajo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
 COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGIA



Técnico en Administración Educativa - Técnico en planificación Curricular
 Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
 Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
 Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa - Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
 Licenciatura en Psicopedagogía



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CUNSUROC/USAC-I-45-2015

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintisiete de octubre de dos mil quince_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS: **“LIDERAZGO ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL DISTRITO No. 10-01-19 DEL NIVEL MEDIO, SECTOR OFICIAL, DE MAZATENANGO DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ”**, de la estudiante: **Gilda Siomara Cobón Hernández**, carné **200941564** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA



/gris