



Las opiniones expresadas en el artículo son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente representan la posición oficial de la USAC y sus miembros.

Artículo científico

Influencia de la gerencia escolar en el clima laboral en escuelas del oriente de Guatemala

Influence of school management on the work environment in schools in eastern Guatemala

Carlos Vinicio Marroquín Bonilla

Maestría en Gestión Administrativa de Recursos Humanos
Universidad de San Carlos de Guatemala
carlosviniomarroquin7@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7163-8403>

Recibido 19/02/2023
Aceptado 20/05/2024
Publicado 25/07/2024

Referencia del artículo

Marroquín Bonilla, C. V. (2024). Influencia de la gerencia escolar en el clima laboral en escuelas del oriente de Guatemala. *Revista Guatemalteca de Cultura*, 4(2), 16–26
<https://doi.org/10.46954/revistaguatcultura.v4i2.47>



Resumen

PROBLEMA: no se gestiona adecuadamente el clima laboral en escuelas del área rural del oriente de Guatemala. **OBJETIVO:** evaluar la influencia de la gerencia escolar en el clima laboral de las escuelas del oriente de Guatemala. **MÉTODO:** el enfoque es cuantitativo, con alcance exploratorio y diseño no experimental, se aplicó un cuestionario a una muestra de 174 maestros y 35 directores. **RESULTADOS:** la gerencia escolar es el factor de mayor influencia en el clima laboral de las escuelas del oriente de Guatemala, puesto que los métodos y procesos que utilicen, hace más eficiente y productivo al equipo de trabajo, las habilidades y capacidad gerencial que este tenga asegura la buena toma de decisiones, la motivación y aumenta el compromiso del claustro docente. **CONCLUSIÓN:** el clima laboral se debe gestionar de manera asertiva, a través de la adecuada gerencia escolar para dotar al docente en funciones de, las condiciones físicas adecuadas, autonomía ante el trabajo, liderazgo efectivo y buenas relaciones interpersonales.

Palabras clave: autonomía, clima laboral, condiciones físicas, gerencia escolar

Abstract

PROBLEM: the work environment is not adequately managed in schools in the rural area of eastern Guatemala. **OBJECTIVE:** evaluate the influence of school management on the work environment in schools in eastern Guatemala. **METHOD:**

the approach is quantitative, with an exploratory scope and non-experimental design, a questionnaire was applied to a sample of 174 teachers and 35 directors. **RESULTS:** school management is the factor with the greatest influence on the work environment of schools in eastern Guatemala, since the methods and processes they use make the work team, the skills and management capacity it has more efficient and productive. It ensures good decision-making, motivation and increases the commitment of the teaching staff. **CONCLUSION:** the work environment must be managed assertively, through the influence of school management to provide the current teacher with adequate physical conditions, autonomy in the face of work, effective leadership, and good interpersonal relationships.

Keywords: autonomy, physical conditions, school management, work environment

Introducción

Como lo hacen notar Camacho Serrano y Espinosa Moreno (2016) la gestión del clima laboral en las escuelas es poca o inexistente, y en las del **área** rural del oriente de Guatemala no es la excepción, la era digital demanda actualización, nuevas estrategias y métodos de gestión de personal distintas a las tradicionales, asimismo, las habilidades blandas, van tomando más auge y presencia en todos los ámbitos laborales. Algunas posibles causas de la desatención del clima laboral en las escuelas podrían ser: falta de conciencia, del mismo modo el Ministerio

de Educación de Guatemala se enfoca en resultados a corto plazo, el recurso con que cuentan los gerentes escolares es limitado, en algunos casos hay resistencia al cambio ante los nuevos paradigmas educativos.

El clima laboral de acuerdo con Ramos y Tejera (2017) definen como el producto de las percepciones en general que producen los colaboradores que asumen el rol docente en las escuelas del área rural del oriente del país, están íntimamente relacionadas al ambiente laboral. El clima laboral tiene dos vertientes muy importantes, como la manera en el que el docente se siente ante lo que hace y la forma en la que se relaciona con el resto de los miembros del equipo de trabajo, se puede mencionar que puede influenciar la comunidad educativa en general, que es conformada por los estudiantes, padres de familia, docentes y estructura organizacional administrativa del Ministerio de Educación de Guatemala.

Teniendo en cuenta a Pérez Mirabal (2020) la gerencia escolar es el acto que hace la persona o equipo directivo que se encarga de gestionar los procesos técnicos y administrativos propios del funcionamiento de una escuela o institución educativa. El proceso de gerencia escolar se realiza por medio del equipo que conforma el claustro de docentes, donde se llevan a cabo actividades, procesos y se toman decisiones pertinentes para dar alcance a los objetivos institucionales propuestos, cuando la gestión del equipo de trabajo es correcta propia la obtención de un ambiente laboral satisfactorio. Para mejorar el clima laboral se deben realizar actividades periódicas

con todo el personal docente centrado en elevar el compromiso con la institución, escuchar sus iniciativas,

Como afirman Figueroa Aparicio y González Román (2017) la relación o influencia de la gerencia escolar sobre el clima laboral es directa y significativa entre los factores asociados siguientes: motivación, tipo de liderazgo, resolución de conflictos, habilidades directivas, espacios físicos y satisfacción docente. Cuidar estos aspectos asegura la comunicación asertiva, participación, compromiso, gestión del estrés, buen manejo de conflictos y colaboración efectiva, lo cual es positivo para cualquier institución educativa, lo que asegura una entrega educativa de calidad y significativa para la comunidad educativa. El objetivo general del estudio fue evaluar la influencia de la gerencia escolar en el clima laboral de las escuelas del oriente de Guatemala.

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo, con alcance exploratorio y diseño no experimental. Se tomó una muestra de 174 docentes y 35 directores del área rural del oriente de Guatemala. El método de recopilación de datos se realizó a través de una encuesta, para poder obtener la información pertinente y analizarla mediante técnicas estadísticas.

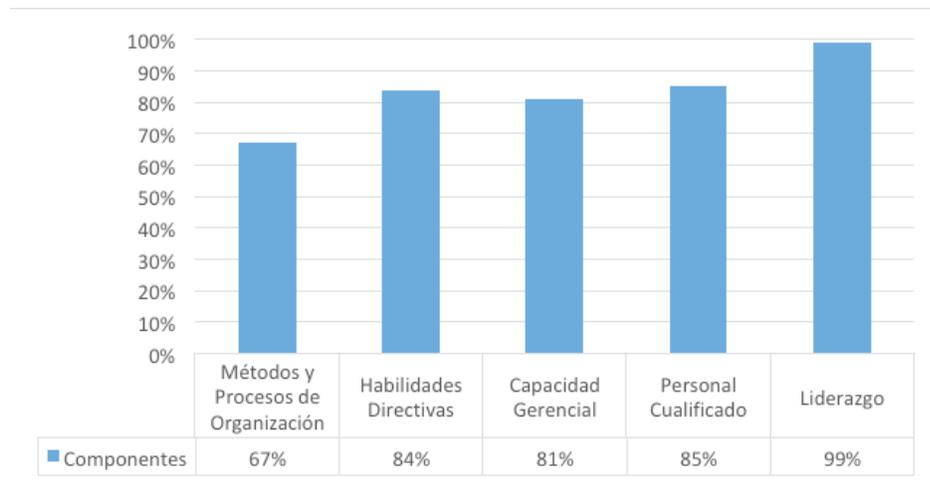
Resultados

Los resultados se presentan en dos figuras, la primera es referente a la gerencia escolar de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala; y, la segunda, sobre el clima laboral de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala.

En la figura 1 se concentran los resultados obtenidos tras haber aplicado el cuestionario de recolección de datos a 35 directores de un número igual de instituciones educativas contextualizadas en el área rural.

Figura 1

Componentes de la gerencia escolar de los centros educativos



Nota. Se pueden apreciar diversos componentes que giran torno a la gerencia escolar. Tal como: métodos y procesos de organización educativa 67%, habilidades directivas 84%, capacidad gerencial 81% y liderazgo 99%. El liderazgo por parte de la gerencia escolar está presente en todas las instituciones educativa del oriente del país, cabe mencionar que existen diversos tipos de liderazgo, entre los más usuales están: transformacional, laissez-faire y democrático.

El personal que ocupa cargos directivos es altamente cualificado pues tienen la experiencia y estudios universitarios para ocupar este tipo de función dentro del sistema organizacional de cada centro educativo.

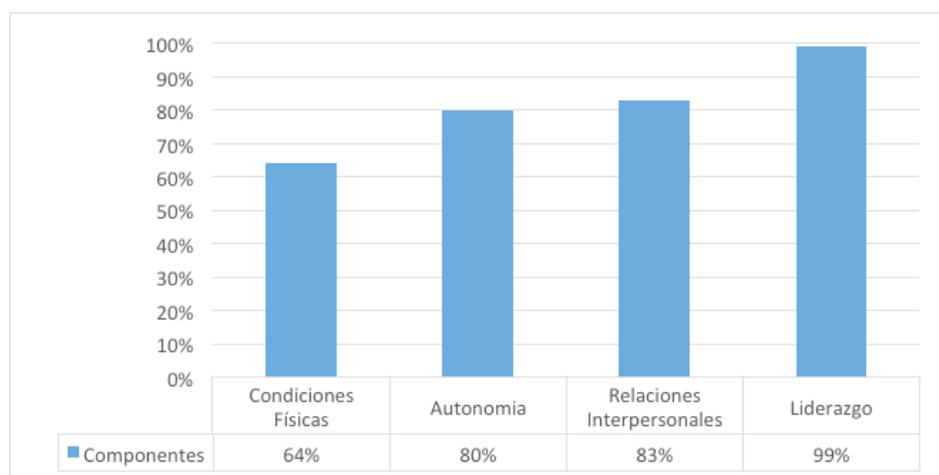
Dentro de las habilidades directivas que manifiestan los directores o gerentes escolares, se puede indicar que tienen un dominio sólido sobre las siguientes acciones: orientan, dirigen y gestionan al docente en función de sus actividades tanto docentes como técnicas, alcanzan los objetivos propuestos como institución individual asimismo como parte de un todo perteneciente al Ministerio de Educación de Guatemala. La capacidad gerencial es apropiada, puesto que los directores demuestran adaptación al cambio y compromiso para con la institución educativa que dirigen. También dirigen al personal, a través de la capacitación y desarrollo; y, fomentan una buena relación con el equipo de trabajo. Además, proveen libertad para que el docente pueda desarrollar sus actividades académicas con autonomía apelando a su experiencia, formación y responsabilidad.

En cuanto a los métodos y procesos organizacionales, los directores demostraron que realizan una correcta planificación propiciando oportunidades de capacitación y desarrollo del equipo docente, sin dejar de lado la resolución de conflictos internos. Manifiestan también que los objetivos propuestos de parte del Ministerio de Educación no son claros, medibles y rara vez alcanzables en un nivel satisfactorio.

Los componentes tomados en consideración en la evaluación del clima laboral de los 35 centros educativos del nivel primario perteneciente al área rural del oriente de Guatemala. Se muestran los resultados obtenidos posterior a la ejecución del cuestionario de recolección de datos a 174 docentes.

Figura 2

Clima laboral de los centros educativos del área rural



Nota. Los resultados representan la agrupación de datos para poder evaluar el clima laboral de los centros educativos ubicados en el área rural del oriente de Guatemala. Observándose los resultados siguientes: las condiciones físicas 64%, autonomía 80%, relaciones interpersonales 83% y liderazgo 99%.





Entre las condiciones físicas de las instituciones educativas se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: iluminación, sonidos externos y ubicación geográfica. En cuanto a los componentes para medir las relaciones interpersonales se tomaron en cuenta los siguientes: confianza, comunicación, colaboración y respeto. La Autonomía que cede la gerencia escolar a los docentes, se mide por medio de una escala para determinar su nivel. Los tipos de liderazgo existentes en las escuelas son los siguientes: transformacional, laissez-faire y democrático.

De acuerdo con los elementos de las condiciones físicas, la iluminación es un factor crucial, debe de poseer una luminosidad adecuada para que los profesores y estudiantes puedan desarrollar su labor, las aulas no están ubicadas correctamente para favorecer accesibilidad, seguridad y clima físico interno de las aulas. De la misma forma, los sonidos externos afectan el desarrollo de las distintas clases y cursos que ofrecen los docentes en los centros educativos. Es sumamente importante para la gestión que los colaboradores puedan gozar de autonomía para desenvolverse en el puesto docente. Como se puede ver en la figura 2, los docentes disponen de alta autonomía para desarrollar las funciones que les corresponden.

Del mismo modo, poder interactuar positiva y asertivamente con los compañeros de trabajo es de suma relevancia, las relaciones interpersonales alcanzan un nivel significativo. Tal como lo muestra la figura 2, este rubro es alto, puesto que los docentes

pueden comunicarse y colaborar de manera asertiva, también el nivel de confianza y respeto es sumamente alto entre el personal docente de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala. El liderazgo aparece entre los componentes del clima laboral por la influencia que ejerce en la medición del mismo.

Discusión

Como expresa Tracy (2015) urge un liderazgo que conduzca al futuro, con los requisitos necesarios para adaptarse al presente, proyectar y guiar a un porvenir prometedor para todos los demuestren filiación de cualquier índole. Por lo que debe estar presente en cada institución educativa no solo del oriente del país, sino que, en todas las escuelas, este puede variar de tipo, pero, debe ser una insignia de todo director para poder conducir al equipo de trabajo.

Como lo hacen notar Moreno Cruz y Peláez Ceballos (2018) quienes estén altamente cualificados para ocupar un puesto directivo, deben ser ellos quienes asuman esta responsabilidad dentro del sistema educativo nacional. Puesto que harán una mejor labor facilitando mejores condiciones de trabajo para los docentes, favorece, también, las oportunidades de que el personal se desarrolló tanto personal, como profesionalmente. Del mismo modo, aporta mayor flexibilidad en los distintos métodos y procesos técnicos de carácter laboral.



Según Buitrago-Bonilla y Cárdenas-Soler (2017) los directores podrán crear y gestionar una dinámica efectiva dentro de las labores que les competen. Tal como se demuestra en la figura 1, los gerentes escolares de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala, están altamente calificados para poder ocupar dichos cargos. Un director que gestiona efectivamente sus funciones, demuestra habilidades de trabajo en equipo, lo que permite la correcta dirección del establecimiento educativo. también es proactivo, orientado a la resolución de problemas logrando oportunidades de aprendizaje y crecimiento para el claustro docente. Además, posee habilidades comunicativas, lo que facilita la transmisión de información.

Como afirman Artieda Rojas et al. (2021) el siglo veintiuno demanda altas habilidades directivas aunado a una efectiva capacidad gerencial. También, que deben contar con habilidades específicas y competencias indispensables para hacer una buena gestión en el cargo directivo. Al mismo tiempo, debe proveer estructuras que sean flexibles y que se adapten continuamente al cambio que demanda la globalización. Se denota que la gerencia escolar de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala, son capaces de dirigir efectivamente al claustro docente para llevar a cabo las actividades propias de la institución educativa.

Desde el punto de vista de Pérez Uribe y Vargas (2016) los métodos y procesos organizacionales son instrumentos que

sirven para facilitar la administración de las actividades que se deben llevar a cabo, concernientes al acto educativo, con el afán de obtener un mayor alcance en la gestión de una organización educativa. Tratan también de prever y aminorar el impacto de los grandes cambios en los distintos paradigmas emanados por el Ministerio de Educación de Guatemala.

Como expresa Quesada Chaves (2019) dentro de las políticas públicas relacionadas a la educación, debe ser primordial proveer condiciones físicas óptimas para el desarrollo de los distintos procesos de enseñanza y aprendizaje, para que este pueda alcanzar los propósitos esperados formulados. Como se puede observar en la figura 2, las condiciones físicas que poseen los centros educativos evaluados no alcanzan un nivel **óptimo** para que se puedan desarrollar las actividades académicas a cabalidad, los distintos salones de clase poseen poca iluminación, mala ubicación geográfica y se perciben sonidos externos que dificultan el ejercicio docente.

A juicio de Faya Salas et al. (2018) la autonomía es el sentimiento de libertad, donde no existen enmarcaciones impuestas por los gerentes escolares, esto no significa que no haya objetivos, competencias o una misión a alcanzar, lo que le da al docente la potestad de poder desarrollar a plenitud sus competencias volviéndolo más productivo. También fomenta el equilibrio entre las labores profesionales y la vida personal, promueve la satisfacción ante la percepción laboral.





De acuerdo con Linares Ríos (2021) el nivel de estrés es menor a diferencia de otras instituciones educativas donde la autonomía es poca o nula. En la figura 2, se puede notar que el nivel de autonomía que poseen los docentes de los centros educativos del área rural del oriente de Guatemala. Lo cual es positivo para el clima laboral, porque el compromiso, la responsabilidad y la satisfacción laboral están al alcance de estos centros educativos.

Dicho con palabras de Ramírez Wong (2019) la zona de trabajo representa el segundo hogar y el equipo docente representa la segunda familia, es habitual que las relaciones interpersonales sean malas en los ambientes laborales pues el impacto de la satisfacción laboral influye mucho en este, tiende a modificar comportamientos, tensar el ambiente y desencadena conflictos o rupturas en el ambiente de trabajo. Como se puede ver en la figura 2, las relaciones interpersonales de docentes de los centros educativos están en un nivel alto, lo que es ventajoso ya que poseer elevados estos parámetros permite tener una motivación alta, lo que se refleja en un equipo más eficiente y a su vez **más productivo**, alejando los conflictos lo que podría dañar el clima laboral.

Como plantea Villa Sánchez (2015) el liderazgo de la gerencia escolar es el nivel de influencia sobre los docentes que esta puede llegar a tener, un buen liderazgo debe anticiparse al futuro y contribuir al desarrollo personal, social y laboral de cada uno de los colaboradores, y por sobre todo debe ser priorizada por las políticas

públicas educativas de Guatemala. Un buen líder debe poseer también iniciativa para poder detectar dificultades que se puedan presentar en el futuro, donde debe tomar decisiones pertinentes para poder evitarlos.

Conclusión

La influencia de la gerencia escolar sobre el clima laboral en escuelas del oriente de Guatemala, es directa. El director es insignia de liderazgo, está calificado para ocupar el puesto y es capaz de dirigir al claustro docente. Por su parte, el clima laboral es alto, debido a la gestión asertiva del director, ya que facilita la autonomía del trabajo docente, propicia buenas relaciones interpersonales y en la medida de sus posibilidades gestiona las condiciones físicas de la institución educativa que dirige.



Referencias

- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. del R. y Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la administración pública. *Revista Investigación y negocios*, 14(24), 149-156. <https://tinyurl.com/yoyhpgtb>
- Buitrago-Bonilla, R. E. y Cárdenas-Soler, R. N. (2017). Emociones e identidad profesional docente: relaciones e incidencia 1. *Praxis & Saber*, 8(17), 224-243. <https://www.redalyc.org/journal/4772/477253330011/477253330011.pdf>
- Camacho Serrano, C. A. y Espinosa Moreno, R. (2016) *El coaching educativo, el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos* [Tesis de Maestría, Universidad Libre de Bogota]. <https://core.ac.uk/download/pdf/198446984.pdf>
- Faya Salas, A., Venturo Orbegoso, C., Herrera Salazar, M. y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 43-55. <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107003/467657107003.pdf>
- Figuroa Aparicio, H. y González Román, S. M. (2017) *Clima laboral y satisfacción docente* [Tesis de Maestría, Universidad Privada Norbert Wiener de Lima]. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/739/MAESTRO-%20Figuroa%20Aparicio%20Hermes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Linares **Ríos**, C. E. (2021) *Estrés académico en escolares de quinto de secundaria de dos instituciones educativas públicas por período de pandemia* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo de Lima]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59967/Linares_RCE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Moreno Cruz, D. A. y Peláez Ceballos, M. (2018) *Competencias que influyen en la selección de profesionales para cargos directivos de las organizaciones de Santiago de Cali* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de Occidente de Santiago de Cali]. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10122/T07785.pdf?sequence=5>
- Pérez Uribe, R. F. y Vargas, H. A. (2016). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 92-105. <https://www.redalyc.org/pdf/6735/673571174008.pdf>
- Pérez Mirabal, N. (2020). Gerencia educativa: transformación e innovación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB*, 24(2), 273-292. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300>
- Quesada Chaves, M. J. (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central. *Revista Educación*, 43(1), 293-311. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v43n1/2215-2644-edu-43-01-00293.pdf>
- Ramírez Wong, L. C. (2019) *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente]. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones%20interpersonales%20en%20el%20c3%a1mbito%20laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson. <https://books.google.es/books?id=3h2MBQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=DIh4oMot-T&dq=liderazgo&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=liderazgo&f=false>
- Villa Sánchez, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros*, (361), 6-11. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>

Sobre el autor

Carlos Vinicio Marroquín Bonilla

Maestro en gestión administrativa de recursos humanos y, en docencia universitaria con énfasis en andragogía, licenciado en pedagogía y administración educativa graduado en la Universidad de San Carlos de Guatemala, maestro del Ministerio de Educación de Guatemala y docente en el Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Sur Oriente de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Financiamiento de la investigación

Con recursos propios.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derechos de uso

Copyright© 2024 por Carlos Vinicio Marroquín Bonilla.

Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

