

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional

(Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas)

Por:

Yeni Esperanza Yaxón Hernández

201242341

Correo: yeni.hernandez.25@gmail.com

Mazatenango, Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional

(Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas)

Por:

Yeni Esperanza Yaxón Hernández

201242341

Correo: yeni.hernandez.25@gmail.com

Lic. Manuel de Jesús Alonzo Roldán.

Asesor

Presentada en examen público de graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a obtener el título de

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, Noviembre de 2018

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente

MSc. Murphy Olimpo Paiz Recinos	Rector
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	Secretario General

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano	Director
----------------------------------	----------

Representante de Profesores

MSc. José Norberto Thomas Villatoro	Secretario
-------------------------------------	------------

Dra. Mirna Nineth Hernández Palma	Vocal
-----------------------------------	-------

Representante Graduado del CUNSUROC

Lic. Angel Estuardo López Mejia	Vocal
---------------------------------	-------

Representantes Estudiantiles

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel	Vocal
---------------------------------------	-------

PEM y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís	Vocal
---------------------------------------	-------

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Coordinador Académico
MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
MSc. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social
Lic. Edin Anibal Ortiz Lara

Coordinador de las Carreras de Pedagogía
Lic. Mauricio Cajas Loarca

Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos
MSc. Edgar Roberto del Cid Chacón

Coordinador Carrera Ingeniería en Agronomía Tropical
Ing. Agr. Edgar Guillermo Ruiz Recinos

Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local
MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

Coordinadora Carrera Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
Lic. Sergio Rodrigo Almengor Posadas

Coordinador de Área
Lic. José Felipe Martínez Domínguez

Carreras Plan Fin de Semana del CUNSUROC

Coordinadora de las carreras de Pedagogía
MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

Coordinadora Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Lic. Henrich Herman León

“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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque es el único que me da la victoria y el que permite que llegue a cumplir mis sueños. Es increíble que en sus planes me encontrara, alcanzando sus propósitos en mi vida. Puedo a diario ver que eres tú quien guía mi camino.

A MI FAMILIA

Por su apoyo incondicional en diferentes áreas de mi vida, por ser mi equipo espiritual y formar parte de mi felicidad. Mis hermanas han sido todo para mí, nadie me escucha y me entiende como ellas, por eso los amo.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

Definitivamente agradezco sus consejos, su apoyo en todo momento por ser ejemplares y demostrarme que en medio de tantos compromisos se pueden alcanzar las metas.

A MI ASESOR

Por su comprensión y paciencia dentro del proceso, sus correcciones no solo me prepararon académicamente sino también en la vida diaria.

A MI CENTRO UNIVERSITARIO

Por permitirme ser parte de tan prestigioso templo del saber y darme la oportunidad de prepararme profesionalmente en un nivel superior, siempre será mi mayor orgullo haber pertenecido a este centro universitario.

DEDICATORIAS

A MI AMADO SALVADOR

Por estar conmigo desde antes de verme nacer, su palabra me hizo saber las cosas tan hermosas que creó para mí. Gracias por ser mi alegría, paz y mi sustento, glorifícate en medio de mis logros. Todo te lo debo a ti. “Gloria a Dios en las alturas y paz a los hombres de buena voluntad”.

A MI FAMILIA

Porque siempre han estado ahí, hemos compartido alegrías, tristezas y grandes aventuras. Lo que hoy soy, se lo debo a mis padres, por tal razón mis éxitos son los frutos de buenos principios inculcados en casa.

A MI PASTOR Y A MI PROFETA

Por ser personas entregadas al servicio de Dios, gracias a sus ministraciones, capacitaciones y correcciones, he alcanzado la fe y el favor de Dios, permitiéndome que a través de la Palabra, mi vida tenga sentido.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por la formación académica brindada y por darme la oportunidad de pertenecer a la mejor casa de estudios superiores, esperando demostrar en un futuro que la preparación obtenida fue significativa.

A LOS LICENCIADOS

Por darme las herramientas durante mi proceso formativo, enseñándome los estándares que debo alcanzar para formar parte del cambio que mi país necesita.

INDICE

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Definición del problema.	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.	6
CAPÍTULO II.....	7
2.1. Descripción Metodológica.....	7
CAPITULO III	9
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Clima organizacional.....	9
3.1.1. Factores que afectan el clima organizacional.....	10
3.1.2. Componentes.....	10
3.1.3. Dimensiones.....	10
3.1.4. Construir un clima institucional sano.....	11
3.2. Trabajo en equipo	13
3.2.1. Requerimientos.....	13
3.3. Tipos de liderazgo.....	14
3.4. Relaciones humanas.....	17
3.4.1. Fundamentación de las relaciones humanas.....	17

3.4.2. Objetivos de las relaciones humanas.....	17
3.4.3. Principios de las relaciones humanas	17
3.4.4. Campo y ámbito de las relaciones humanas.....	18
3.4.4.1. Relaciones públicas.	18
3.4.4.2. Relaciones laborales	18
3.5. Acomodamiento o estancamiento laboral.....	19
3.5.1. Estancamiento	20
3.5.2. Comportamientos	20
3.5.3. ¿Cómo superar el estancamiento laboral?.....	21
3.5.4. Satisfacción laboral	21
3.5.5. Desempeño laboral.....	21
3.5.6. ¿Cómo reducir el conflicto?	22
3.6. La comunicación.....	24
3.6.1. Elementos del proceso de la comunicación.....	25
3.6.2. Principios para precisar la codificación del mensaje	26
3.6.3. Niveles de la comunicación.....	27
3.6.4. Canales	28
3.6.5. Barreras de la comunicación	28
3.6.6. Tipos de comunicación	28
3.6.7. Finalidades de la comunicación en una empresa o institución.....	29
3.7. Resistencia al cambio.....	30
3.7.1. Resistencia individual al cambio.....	30
3.7.2. Resistencia organizacional al cambio.....	31
3.7.3. Proceso de cambio	34
3.8. Valores éticos y morales.	35

3.8.1. Valores morales.....	36
3.8.2. Diferencias entre ética y moral.....	36
3.8.3. Educación en valores.....	38
3.8.4. ¿Cómo articula la educación en valores?	38
CAPÍTULO IV	41
4.1. Análisis y Discusión.	41
CAPÍTULO V	47
5.1. CONCLUSIONES	47
5.2. RECOMENDACIONES.....	48
5.3. PROPUESTA.....	49
5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	53

RESUMEN

El estudio de la temática se formuló con el fin de indagar, reconocer y evaluar el grado de incidencia del clima organizacional dentro de las labores del personal docente y administrativo, considerando la importancia que juega cada uno en la búsqueda de la calidad educativa y por supuesto el valor significativo de poseer el mismo, el cual coadyuva a mejorar, no solo las relaciones humanas, sino el trabajo en equipo y el liderazgo, estructurando con estos aspectos el sistema educativo de dicho establecimiento.

En la actualidad se ha observado cambios sociales, educativos, políticos y culturales que han cambiado las relaciones humanas tanto en las áreas labores como espirituales, reconociendo que el ser humano no puede vivir o estar aislado, porque siempre está sumergido dentro de cualquier grupo con fines comunes o de carácter personal. Debido a ello se visualiza que la educación es una de las áreas que ha recibido una radical transformación por causa de la sociedad cambiante. Por eso es relevante un cambio de paradigma donde se busque el sentido y dirección humanista, presentando un liderazgo educativo que influya en forma positiva en el personal docente, inculcando la búsqueda de un objetivo común, logrando con ello mejorar la eficiencia de la institución, brindado un clima organizacional que mejore su buen funcionamiento, obteniendo estándares de calidad, demostrando a la sociedad que existe la capacidad de preparar ciudadanos responsables y dispuestos a solucionar problemas que se susciten en un futuro.

La metodología utilizada dio resultados cuantitativos que reflejan el criterio de cada participante. Ciertamente esta información da como consecuencia que el clima organizacional está debilitado por diversos factores como el trabajo en equipo, liderazgo, acomodamiento y las relaciones humanas, aspectos que se detallan en el siguiente informe.

ABSTRACT

The study of the subject was formulated with the purpose of investigating, recognizing and evaluating the degree of incidence of the organizational climate within the work of the teaching and administrative staff, considering the importance that each one plays in the search of the educational quality and of course the significant value of owning it, which helps to improve, not only human relations, but teamwork and leadership, structuring with these aspects the educational system of said establishment.

In the actuality have observed social, educational, political and cultural changes have been observed that have changed human relationships in both the work and spiritual areas, recognizing that human beings cannot live or be isolated, because they are always submerged within any group with purposes common or of a personal nature. Due to this it is visualized that education is one of the areas that has received a radical transformation because of the changing society. That is why a change of paradigm where humanistic direction and direction is sought, presenting an educational leadership that positively influences the teaching staff, inculcating the search for a common goal, thus improving the efficiency of the institution, provided an organizational climate that improves its good functioning, obtaining quality standards, demonstrating to society that there is the capacity to prepare responsible citizens and willing to solve problems that arise in the future.

The methodology used gave quantitative results that reflect the criteria of each participant. Certainly this information gives as a consequence that the organizational climate is weakened by various factors such as teamwork, leadership, accommodation and human relations, aspects that are detailed in the following report.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesina es de carácter individual e investigativo, proceso en el cual se observa la realidad del contexto educativo, realizado en un determinado establecimiento y su fundamentación se prescribe en un marco teórico, presentándolo en un documento escrito con el objetivo de dar a conocer una serie de situaciones encontradas en el establecimiento educativo donde se realizó el Ejercicio Profesional Supervisado.

Se considera que la calidad educativa es importante en este siglo XXI, presentando expectativas eficientes dentro del contexto. Debido a ello, la comunidad educativa debe estar en vanguardia con la tecnología y nuevos paradigmas, implementando metodologías, estrategias y técnicas que mejoren el sistema de enseñanza. Cabe mencionar que en las instituciones educativas la resistencia al cambio y el clima organizacional juegan un papel fundamental en esta búsqueda.

La calidad promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, familiar y su aprendizaje previo. Estas mejoras se pueden alcanzar a través de una metodología constructivista, en la que el aprendizaje sea significativo y el estudiante utilice su conocimiento crítico. Se ha observado que la sociedad se ha vuelto exigente, y por tal razón se debe cumplir con las demandas que presenta. El desarrollo que se perfila en el futuro es fuerte y si la educación no prepara niños, jóvenes y personas capaces, hábiles e innovadores, será difícil que puedan satisfacer las demandas del mercado laboral.

Por otra parte cabe resaltar que los docentes y el administrador son los generadores del cambio, de tal manera que ellos son ejes fundamentales para que surja calidad. Dependiendo del empeño, eficacia y eficiencia que demuestren en el área laboral, así serán los resultados que obtendrán. Ante tal situación, se deduce que los cambios solo pueden esperarse de los mismos.

El presente informe se formuló con una investigación cuantitativa, deduciendo la siguiente temática de tesina “Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional

en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chocolá, San Pablo Jocopilas”, cuya estructura del informe se detalla de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y se conforma a través del contexto, síntomas, conflicto y duda. Se encuentra también la definición y los objetivos que sustentan la tesina.

El capítulo II, constituye la descripción metodológica utilizada en la realización de la investigación, resaltando las temáticas, las técnicas y la metodología utilizada en la misma.

Se da conocer en el capítulo III, la fundamentación teórica constituida por las respectivas referencias bibliográficas, en las cuales a través de la teoría de los autores, permitió la formulación de una disertación crítica personal, sobre las diferentes temáticas encontradas en dicho establecimiento.

El capítulo IV, corresponde a la parte fundamental de la tesina, en la cual se encuentran los resultados de esta investigación, analizados e interpretados con base a los aspectos metodológicos y teóricos.

El capítulo V, presenta las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas utilizadas en la realización de la investigación.

De igual forma en los anexos se encuentran las gráficas debidamente interpretadas, las boletas de encuesta realizada a docentes y estudiantes, y la entrevista al director con el fin de mejorar la educación y la búsqueda de la calidad educativa.

CAPITULO I

1.1. Planteamiento del problema.

El Instituto de Educación Básica por Cooperativa, ubicado a una cuadra de la calle principal en la Comunidad Chicolá, municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez, fue fundado en el año de 1985 por padres de familia que perfilaron su vista al futuro y visualizaron que sus hijos, después de estudiar primaria ya no tendrían la oportunidad de seguir estudiando, por tal razón se organizaron y crearon una directiva que realizó diferentes gestiones ante las autoridades educativas y el Ministerio de Educación para que se autorizará el funcionamiento de un establecimiento de educación básica. Dicho establecimiento fue ratificado con el Acuerdo Ministerial 607 de fecha 18 de Abril de 1985.

De manera que la institución educativa se caracteriza por ser único y de mayor importancia dentro de la comunidad y lugares circunvecinos, es considerable la demanda que ha presentado durante los años. Desde su creación ha ofrecido servicios educativos a grados de primero, segundo y tercero básico. Inició con un total de 60 estudiantes, distribuidos de la siguiente forma: 38 de primero, 12 de segundo y 10 de tercero básico. Actualmente cuenta con 9 secciones, siendo 3 de primero, 3 de segundo y 3 de tercero, con una matrícula de 270 estudiantes legalmente inscritos, de los cuales 150 son hombres y 120 son mujeres, y oscilan entre las edades de 11 a 18 años. Ha registrado un incremento del 75% en la matrícula estudiantil atendida. Hay 17 docentes y el personal administrativo está conformado por el director y dos secretarías encargadas de velar por el buen funcionamiento del establecimiento, y el personal operativo lo constituyen dos personas que ejercen el puesto de conserjes.

Los docentes son piezas fundamentales en la educación, de ellos depende el futuro del país. Es impresionante como puede influir un docente en las acciones de los estudiantes, ya que éstos visualizan a su docente como maestro, doctor, psicólogo e incluso como padre o madre. Es preciso mencionar que la influencia puede ser negativa o positiva.

Se ha detectado en la institución educativa situaciones sobre el liderazgo no apropiadas, porque el director no acepta opiniones y sugerencias de los nuevos docentes,

además en actividades cívicas o de otra índole se ha observado la ausencia de unidad por parte del personal, la motivación laboral ha producido tensiones e inconformidad por el acomodamiento personal y niveles de superioridad por parte de docentes antiguos. Esto ha conllevado conspiración entre docentes, siendo ejemplos los secretos y murmullos que liberan tensiones negativas y tergiversan la comunicación en la comunidad educativa. Otra situación que se añade a la misma es la falta de valores morales y éticos; ya que, han afectado las relaciones humanas, por esto el personal docente se divide conforme a su forma de pensar y actuar. Unificando todos estos aspectos se llega a deducir que clima organizacional es deficiente e impera una resistencia al cambio que afecta en la educación de los estudiantes y no permite la búsqueda de calidad.

Realmente en el campo laboral siempre se presentan situaciones que generan conflicto, dado que es una institución que se relaciona con estudiantes y padres de familia; por lo que, a veces existen inconformidades dentro de la comunidad educativa. Sin embargo el personal administrativo soluciona los problemas, aunque con el personal docente con mayor tiempo laboral su actitud es diferente, pareciera que existe favoritismo y esto ha hecho deficiente la armonía laboral y ha creado discordia entre los docentes e influyendo falta de trabajo en equipo.

Para adentrar al planteamiento de la temática expuesta anteriormente, la investigación se centra en observar, investigar y dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿Qué impacto ha tenido la resistencia al cambio?

1.2. Definición del problema.

El clima es un medio que fortalece la unidad en una organización, brindando eficiencia en los diferentes procesos que realiza la institución, cuando es positivo y cuando es deficiente no permite el buen funcionamiento y bloquea las expectativas de calidad en los servicios que se quiere brindar a la sociedad. Abordando la temática se visualiza que cuenta con varios aspectos que deben desarrollarse para lograr los objetivos comunes.

En este tiempo la calidad educativa o búsqueda de la misma es importante en el contexto educativo, detectando que es un proceso de cambio, proyecto e introducción de la tecnología. Además dentro de los estándares se busca la crítica y autocrítica de los estudiantes puesto que la sociedad es cambiante y exigente. Motivo por el cual los establecimientos educativos deben de romper esos paradigmas y volverse competentes e innovadores, cumpliendo así con las demandas actuales.

Se considera que para cumplir con los estándares de calidad deben influir varios factores, pero el clima organizacional es una temática que engloba varios aspectos que si se aplican se podrá fortalecer el contexto laboral de los administradores y personal docente de las diferentes instituciones y esto coadyuva a la mejora de todo el sistema educativo nacional.

Guatemala se ha ubicado en la estadística mundial como uno de los países bajos en el contexto educativo. Lamentablemente, cierta culpabilidad surge desde los hogares, escuelas, institutos que no han buscado estrategias de cambio, se sitúan en antiguas costumbres y rutinas que no son beneficiosas para el estudiante. Con base en lo expuesto se considera imprescindible poseer de un clima organizacional eficiente que mejore las relaciones humanas entre los entes de la comunidad educativa, esto con el fin de lograr cambios significativos en la educación, en la sociedad y por supuesto en el país.

Con esta investigación se busca dar respuesta a la interrogante siguiente: ¿Cómo influye el clima organizacional en el proceso de búsqueda de calidad educativa?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar los factores que afectan el clima organizacional en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar el tipo de liderazgo que posee la institución que coadyuva a mejorar y alcanzar sus objetivos.
- Determinar acciones para reducir el conflicto y resistencia al cambio entre los miembros que conforman la comunidad educativa de dicha institución.
- Describir los factores que se necesita para mejorar el desempeño laboral y las relaciones humanas.

CAPÍTULO II

2.1. Descripción Metodológica.

Con base a la investigación que se realizó a través de técnicas y métodos empleados se obtendrá información compleja sobre la problemática. Por tal razón la investigación se realizó de forma cuantitativa, centrado en las acciones laborales de los docentes y director de la Institución.

1. Se investigó en libros y e-grafías sobre los conceptos siguientes: clima organizacional, liderazgo, relaciones humanas, trabajo en equipo, la comunicación, resistencia al cambio, valores morales dentro del establecimiento. Se visualizó en que consiste cada tema y como se presenta dentro de la institución, detectando así los factores que no permiten su finalidad y porque se da esto dentro de dicho establecimiento.
2. También se reunió información a través de la observación directa e indirecta del comportamiento y relación de los docentes y el director dentro del establecimiento, para constatar su nivel de eficiencia en el área laboral.
3. Se estructuró una entrevista, esta guía se realizó de manera directa al director, con el fin de obtener datos sobre los docentes y como él considera su función dentro de la Institución. El objetivo principal fue verificar si existe la búsqueda de la calidad educativa dentro del Instituto.
4. También se realizó una encuesta a los docentes y estudiantes, con fin de obtener información sobre el área laboral del personal docente y el director.
5. Después de haber realizado la entrevista y encuestas, obteniendo datos importantes para nuestro estudio, se empezó a analizar sobre el Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional de dicha institución.

6. Con la siguiente información se procedió a visualizar si hay trabajo en equipo, liderazgo, resistencia al cambio, un buen clima organizacional, relaciones humanas, y eficiente comunicación, tanto de los docentes como del director y si realmente están cumpliendo con lo que demanda el Ministerio de Educación.

CAPITULO III

3. Marco Teórico.

El Sistema Educativo Nacional es una fuente primordial de desarrollo en el país, siendo un pilar que permite formar ciudadanos responsables y capaces de desenvolverse profesionalmente en un área laboral determinada

Ante tal situación se deduce que la educación debe contar con modelos de calidad que cumplan con las demandas de la sociedad, para poder tener una perspectiva sobre la conceptualización y desarrollo de la teoría de ciertas temáticas que están afectando dentro de la institución educativa, las cuales son:

3.1. Clima organizacional.

El clima es una dimensión de calidad de vida laboral y que tiene gran influencia en la productividad y desarrollo de sus trabajadores, debido a esto es preciso conocer la ideología de diferentes autores sobre cierta temática, para concluir en la importancia de la misma.

Según Chiavenato (1992) (citado por Ibarra, 2012) Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamento internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsados o castigadas (factores sociales).

Según Davis (1991) (citado por Ibarra, 2012) “El ambiente organizacional a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”

3.1.1. Factores que afectan el clima organizacional

Si un administrador quiere que el equipo trabaje con entusiasmo es necesario que mantenga motivado al grupo, esto sea hace un poco difícil porque existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y algunas veces desconocidas para el administrador. Dentro de las variables están:

- a. Características individuales.** Intereses, actitudes y necesidades que un individuo trae a una organización y que difieren de las otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- b. Características de trabajo.** Son aquellas actitudes inherentes a las actividades que va a desempeñar o que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- c. Características de la situación.** Son los factores del ambiente laboral del individuo, se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los docentes.

3.1.2. Componentes.

Son las diferentes variables y cómo interactúan entre si obteniendo diferentes resultados, cabe destacar los comportamientos de los individuos y de los grupos y la estructura que producen un resultado que se observa a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos, objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y el comportamiento de los empleados.

3.1.3. Dimensiones.

Según Litwin (2007) Existen una gama de dimensiones, dentro de las cuales las más importantes son las siguientes:

- a. Estructura.** Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.
- b. Responsabilidad.** También conocida como “empowerment”, se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este

aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

- c. **Recompensa.** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben con base al esfuerzo realizado.
- d. **Desafío.** Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.
- e. **Relaciones.** El respeto, colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.
- f. **Cooperación.** Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la cooperación se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.
- g. **Estándares.** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
- h. **Conflictos.** ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.
- i. **Identidad.** Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

3.1.4. Construir un clima institucional sano.

En este rubro, el director cuenta con un perfil que Sirotnik (1994) (Citado por García, 2002) recomienda que se desglosa de la siguiente manera:

- Llega a conocer a cada uno de los miembros de su personal lo suficientemente bien como para comprender sus problemas y ser consciente de sus habilidades e intereses particulares; escucha atentamente las ideas expresadas por ellos.

- Reconoce el trabajo del personal y se lo demuestra mediante un elogio individual o con una palmada por la espalda.
- Tiene el pulso de la institución y cuenta con los intereses individuales de los compañeros y compañeras, utilizando con frecuencia como punto de partida para establecer cambios.
- Anima a los compañeros individualmente y en grupo para que experimenten prácticas nuevas de acuerdo con sus intereses y sin utilizar la presión.
- Responde positivamente las iniciativas de los maestros o maestras, siempre que esto sea posible.
- Trata a todos por igual; no muestra favoritismo hacia algunas personas o grupos.
- Es accesible y acogedor, ejerce una política de puertas abiertas y es fácil hablarle.
- Siempre que sea posible, colabora con algunos fondos para el desarrollo profesional y para ejecutar los cambios acordados por el personal.
- Estimula la búsqueda y discusión de ideas nuevas e información pertinente a las directrices del establecimiento.
- Asiste a conferencias, visita otros establecimientos, habla con personas que se han distinguido en el campo de la educación, en busca de nuevas ideas y fuentes para el personal.
- Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales, facilitando ocasiones sociales en las que participa la mayoría del personal.

Se visualiza que para formar un buen clima en las instituciones educativas el director juega un papel importante, debido a que él debe mostrar liderazgo en la toma de decisiones y en resolución de casos. Además se considera como el indicado para motivar e incentivar al personal a que haga cambios para brindar a la sociedad un servicio educativo de calidad.

Se deduce que el clima organizacional es el ambiente que se vive dentro de una organización, las tensiones, las vibras positivas y negativas, procesos psicológicos y el comportamiento de todo el personal. El excelente o fatal trabajo de una institución reflejará el ambiente y la capacidad de los entes que en ella laboran. En este aspecto se enmarca las diferentes culturas e ideologías y como deberán manejar estas cuestiones con el fin de lograr un clima agradable, armonioso, motivado, eficiente y eficaz. Además si el personal se siente

motivado y satisfecho ayudará a mejorar su desempeño laboral. Entonces el administrador deberá ser justo y equitativo con el personal a su cargo, así creará un clima organizacional que permita aumentar los niveles de rendimiento laboral y desafiar cualquier factor que quiera afectar el trabajo saludable en la institución.

3.2. Trabajo en equipo

Cierta temática ha tomado auge en estos tiempos como uno de los aspectos importantes que traen éxito en una empresa o institución, por eso es preciso tener una fundamentación y conocimiento sobre esto. A continuación se presenta diferentes definiciones de autores sobre cierto tema.

Grupo pequeño que colabora entre si y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino, facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo y tiene una interacción multidireccional que se relaciona con las necesidades de la situación y con las habilidades de cada miembro del equipo para aprender de acuerdo a sus necesidades. (Davis, 1985)

3.2.1. Requerimientos

Entre los requerimientos más importantes del trabajo en equipo se destacan los siguientes:

- **Comunicación:** Una adecuada comunicación entre los integrantes del equipo es fundamental para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos.
- **Planificación:** A través del liderazgo se debe definir el plan de acción para el trabajo en equipo.
- **Complementación:** sobre la base de la diversidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, experiencia, cargos, etc., los integrantes deben lograr complementarse.
- **Formalidad de las relaciones:** Las relaciones interpersonales son formales.
- **Dirección:** Debe contarse con un líder para que oriente las acciones y evalúe los resultados.
- **Claridad en los objetivos:** Poner bien en claro los objetivos a seguir es la base sobre la cual se desarrolla un efectivo trabajo en equipo.

- **Confianza:** El trabajo en equipo requiere de la confianza mutua para llevar adelante en forma efectiva tareas que pueden requerir compartir información confidencial, delegar en otra alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad, etc.
- **Compromiso:** Debe fomentarse que el conjunto de personas que trabajan en equipo se sientan parte de él, como si fuera algo propio (Goethe, 2011).

El trabajo en equipo, no es más que la unificación armoniosa de personas de una misma organización, que realizan actividades con el fin de lograr objetivos comunes. Este es un aspecto fundamental que deben de trabajar las organizaciones e instituciones educativas para cambiar la perspectiva del establecimiento ante la sociedad. Presenta varios factores que pueden afectar su pleno desarrollo, pero si es posible el trabajo en equipo cuando las personas y el que esté al mando les fomente esta dinámica. Realmente los resultados de ello son beneficiosos para cualquier organización, pero en nuestro caso, particularmente para la comunidad educativa.

Este aspecto toma relevancia considerando que en las instituciones educativas se forman pequeños grupos por afinidad que no permiten el sano desenvolvimiento de trabajar en unión, debido a esto no se logran los objetivos organizacionales.

3.3. Tipos de liderazgo

En la actualidad existe una tipología de liderazgo, las cuales se denota a través de sus comportamientos o características y con ello se clasifica que tipo son, por ejemplo Bellver (2000) nos presenta a continuación algunos.

a. Liderazgo autocrático.

Es un estilo de liderazgo donde los líderes tienen el control absoluto sobre sus subordinados o equipo de trabajo, además los mismos tienen poca oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bienestar del equipo u organización.

b. Liderazgo democrático-participativo.

Prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el dialogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. Además es un estimulador y coordinador,

permite un máximo de libertad, delega autoridad a los grupos, sugiere y fomenta un clima libre que conduce a buenas discusiones. Las decisiones son tomadas conjuntamente, pero el líder a menudo como ejecutor de las ideas del grupo, reserva sus puntos de vista hasta el momento en que sean necesarios para ayudar al grupo a entender el objetivo, desarrollar planes y mantener la unidad.

c. Liderazgo voluntario.

Es cuando el administrador educativo de forma técnica o por experiencia personal en determinadas situaciones, queda a cargo del desarrollo de un programa, por decisión propia.

d. Liderazgo pedagógico.

Este liderazgo se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje. Esto implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje.

e. Liderazgo burocrático.

Se enfoca en lo que demanda el libro, es un estilo donde el líder cumple todo al pie de la letra y se asegura que todos los integrantes del equipo cumplan al cien por ciento y sean precisos en cuanto a las acciones que se realicen.

f. Liderazgo carismático.

Es un estilo de liderar con carisma, donde el individuo debe inspirar mucho entusiasmo a su equipo y es muy energético al momento de guiar a los demás. Los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, más cuando hay un proyecto para la organización este podría colapsar si el líder abandona la organización.

g. Liderazgo laissez-faire.

Es una expresión francesa que significa “déjalo ser”, y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente.

h. Liderazgo transaccional.

La idea principal es que los miembros del equipo deben obedecer todo lo que se les delegue al momento de aceptar determinado trabajo, y la transacción se encuentra en el pago que reciben a cambio del esfuerzo y cumplimiento de tareas. Además el líder tiene derecho a castigar a cierto integrante del equipo sino cumple exactamente con la tarea asignada.

i. Liderazgo transformacional.

Donde los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos integrantes del equipo. Los líderes transaccionales se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agrega un valor.

De acuerdo con las anteriores definiciones se considera que liderazgo es la capacidad de influenciar sobre un grupo para que juntos logren con entusiasmo y motivación objetivos en común. Por esta razón el líder se caracteriza como aquella persona que se preocupa por el buen funcionamiento y mejoramiento de la institución educativa, capaz de guiar y apoyar a los trabajadores para seguir adelante, dándoles el ejemplo de cómo realizar correctamente sus obligaciones. Debe lograr una transformación positiva dentro de un grupo de personas, mejorando sus relaciones interpersonales, trabajo en equipo y el logro de objetivos.

El tema de liderazgo en cuanto a su significado, ha provocado cierta controversia, porque existen tantos conceptos y una tipología muy amplia. Se visualiza que existen características que definen qué tipo de liderazgo posee una persona. Es preciso mencionar que en una institución educativa el director es un líder y los docentes también lo son delante de sus estudiantes, el problema es que hay acciones positivas y negativas de cada liderazgo y por tal razón se debe analizar bien qué tipo de líder se quiere ser, ya sea positivo o negativo esto lo afirmarán las acciones que ellos presenten.

3.4. Relaciones humanas

Desde un principio el hombre buscó estrategias de sobrevivencia, con el tiempo se multiplicó y comenzó a buscar formas de comunicarse, a través de ello empezó a relacionarse con sus parientes, desde entonces el hombre no es aislado, sino vive en constante convivencia con su propia especie.

Según Orozco (2006) (Citado por Trujillo, 2010) Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se consideró que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Este intercambia con otras ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.

Según Alcántara (2010) define aspectos sobre la fundamentación, objetivos y principios, concernientes a las relaciones humanas:

3.4.1. Fundamentación de las relaciones humanas

- Una comunicación eficaz con las personas.
- El respeto y aceptación consigo mismo y con los demás.
- El desarrollo de una personalidad equilibrada.

3.4.2. Objetivos de las relaciones humanas

- El desarrollo y perfeccionamiento del ser humano.
- Alcance de una mayor productividad en el trabajo y más satisfacción personal.
- Buscar soluciones a las múltiples frustraciones de la vida.
- Identificar las necesidades individuales y colectivas de las personas dándoles posibles alternativas.
- Fomentar la participación, integración y comunicación entre los seres humanos.

3.4.3. Principios de las relaciones humanas

- Sea cortés y atento con todo el mundo.
- Hable con seguridad y calma sin alzar la voz
- Sea razonable y tolerante y comprensivo

- Retenga en su memoria los nombres de las personas que le presentan.
- Cuando hable con alguien mírelo a los ojos.
- Mirar a los ojos de la persona con la que conversamos demuestra veracidad y firmeza.
- Cuando esté equivocado admítalo pronto y francamente.
- Estimule siempre, alabe con generosidad, critique con tacto.
- Agradezca todos los favores pequeños y grandes
- Cuando de las gracias hágalo expresivamente
- Sea puntual
- Irradie amistad
- Entusiasmo y buena voluntad

3.4.4. Campo y ámbito de las relaciones humanas

Consideradas en un conjunto las relaciones humanas pueden ser individuales o privadas y públicas. También pueden llamarse internas o externas, según se aplique al trato individual y de contacto cotidiano entre los individuos o al trato entre organismos y el público: sociedades, gobiernos, empresas, industrias, etc. Ambos están dentro de las relaciones humanas.

3.4.4.1. Relaciones públicas.

Existen diversos conceptos, algunos consideran que son las técnicas empleadas para ganar el buen entendimiento, confianza y aceptación del público; otros consideran que son las relaciones que se establecen con el público o personas en general, experimentando comunicación por diversas razones aunque no se conviva con ellas, así mismo se reconoce que en estas relaciones con la gente se desarrolla una actividad social, una fuerza moral, una disciplina técnica y un arte para lograr positivas relaciones interpersonales a través de una adecuada comunicación para despertar el interés y así lograr por medios correctos la atención, convencimiento y aceptación de las personas.

3.4.4.2. Relaciones laborales

Como ciencia y arte responden principios extraídos de la psicología aplicada a la industria, al trabajo del personal, tratan de aprovechar los recursos psicológicos de la

personalidad de una manera afectiva, sin fuga de energía, logrando los objetivos de seguridad personal y progreso colectivo y además mejorando la salud mental y emocional del personal, no en forma de tratamiento psiquiátrico, sino de actuación preventiva.

Una empresa sólo puede sobrevivir y prosperar con la constructiva cooperación de todos sus miembros. El trabajo en equipo de ser más que un eslogan. Pocos son los que comprenden que sus problemas emocionales son a menudo resultado de la influencia de antiguas e inadecuadas actitudes. Todo lo que tiene una actitud rígida e inflexible trata su problema en función del pasado en vez de considerarlo sobre el fondo de la situación con la que se enfrenta en el momento presente. Atrapado por su propia actitud, limita su libertad de acción.

Las relaciones humanas no son más que la forma en que se interactúa con los demás, suele escucharse como algo tan común que se realiza todos los días, pero en realidad unas buenas relaciones pueden traer éxito, mediante ello se puede comunicar y relacionar en la sociedad. Los valores morales juegan un papel importante en las relaciones el poder expresarse ante alguien con cortesía y amabilidad o pedir un favor con educación, diferencia del resto. Ciertos aspectos fortalecen las relaciones humanas, que se dan en las empresas, pero en este caso particularmente en las instituciones educativas que viven en constante relación con los elementos de la comunidad, es importante mejorar y fortalecer las relaciones para que se obtenga resultados positivos en las labores docentes y el servicio que se le brinda a la sociedad.

Se visualiza que uno de los objetivos de la relaciones es el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, porque es un ser que constantemente se integra a diferentes grupos. Con el paso de los años el ser humano ha afectado su relación laboral y publica a causa de diferentes factores el cual ha modificado su expresión y no han permitido mejorar comportamiento e interacciones con los demás.

3.5. Acomodamiento o estancamiento laboral

La mayoría de personas que consiguen un empleo e inician actividades laborales en una institución lo hacen con cierta energía, motivación, entusiasmo y expectativas. Cuando eso sucede, las tareas profesionales que ejercen se ven beneficiadas con la productividad y el

profesionalismo que caracteriza sus exigencias personales, sin embargo, llega el momento en el que el tiempo y la rutina afectan el estado laboral de los empleados, haciendo que sus aspiraciones y metas profesionales se estanque. Es así como nace el estancamiento laboral y una serie de circunstancias que pueden perjudican el rendimiento de los lugares de trabajo.

3.5.1. Estancamiento

Es un estado en la dinámica y funcionamiento de la vida laboral en el cual el empleado adquiere una actitud de conformismo ante el rol que desempeña. Nace cuando la persona deja de exigirse profesionalmente debido a que ya cumplió las metas que se estableció o porque se rindió en conseguirlas. También el estancamiento laboral es entendido como la etapa de falta de interés en progresar dentro de la empresa.

Según Tecoloco (2012) define que el estancamiento laboral, se desarrolla cuando el trabajador posee un tiempo considerable de ejercicio de funciones dentro de la institución o en el puesto profesional como tal. La repetición de actividades, ejecutar las mismas responsabilidades, obtener buenos resultados de tu trabajo son algunos motivos que permiten que te confíes de tu estado laboral y que no te permiten pensar en que puedes superarte aún más.

3.5.2. Comportamientos

- ✓ Desmotivación y falta de metas y nuevas aspiraciones.
- ✓ Detenimiento del proceso de desarrollo profesional.
- ✓ Acomodamiento en el área de trabajo y en la necesidad de nuevos aprendizajes.
- ✓ Ausencia de entusiasmo profesional.
- ✓ Conformismo en cuanto a las pretensiones profesionales, económicas y sociales dentro de la empresa.
- ✓ Falta de interés en el trabajo realizado.
- ✓ Falta de búsqueda de mejores oportunidades laborales.
- ✓ Sentimiento de que la contribución laboral que aportas no es relevante.
- ✓ Pérdida de liderazgo.
- ✓ Despreocupación de la imagen profesional proyectada en la oficina.
- ✓ Falta de planteamiento de estrategias personales para alcanzar objetivos precisos.
- ✓ Disminución de la importancia que la empresa tenía para ti como trabajador.

3.5.3. ¿Cómo superar el estancamiento laboral?

- Reconocimiento del estado de conformismo y estancamiento laboral.
- No acomodarse y plantearse nuevos retos continuamente.
- El automotivarse es una de las mejores herramientas.
- Promover una actitud ambiciosa en el ámbito profesional.
- Evitar la rutina.
- No perder o recuperar la actitud positiva y entusiasta frente al trabajo.
- Mantenerse en continua búsqueda de oportunidades superiores de trabajo.
- Involucrarse constantemente en la búsqueda de soluciones a los problemas empresariales, en la toma de decisiones y en los proyectos de la institución.
- Si el caso lo requiere, buscar ayuda psicológica dentro de la empresa para mejorar el estado ánimo producido por el estancamiento.

3.5.4. Satisfacción laboral

Puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Según Chiavenato, (1986) (Citado por Márquez, 2002) “Es la que designa generalmente la actitud del individuo hacia su trabajo”

- ❖ **Satisfacción general:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- ❖ **Satisfacción por facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, políticas de la empresa.

3.5.5. Desempeño laboral

Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados

que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

a. Idoneidad demostrada

- ❖ La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:
- ❖ La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- ❖ La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- ❖ El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- ❖ La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo. En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

3.5.6. ¿Cómo reducir el conflicto?

Es inevitable la confrontación o la disparidad entre compañeros o con el jefe, especialmente cuando se trata de un grupo humano numeroso donde coexisten diferentes

personalidades. A diario se presentarán situaciones que pondrán a prueba tu carácter y tu capacidad de resolver conflictos. Recuerda que la manera en que los resuelves se refleja en tu reputación como subalterno o jefe.

- a) **Mantén la calma.** Lo primero que debes tener en cuenta a la hora de lidiar con un conflicto, es que suelen escalar rápidamente una vez que se involucran las emociones. Muchos trabajadores tienen dificultades para verbalizar sus pensamientos y se frustran fácilmente y puede incluso dar lugar a violencia. Antes de enfrentar cualquier disputa, tómate un momento para respirar y tranquilizarte. Ordena tus pensamientos y asegúrate de mantener el buen trato.
- b) **Decide cuáles son los resultados que deseas obtener de la disputa.** Debes tener claro tus objetivos. ¿Quieres cambiar la manera de pensar de alguien o estás defendiendo tu postura personal? ¿La importancia radica en el asunto del conflicto o en la persona? Si no estás seguro acerca de estos puntos, tal vez ni siquiera deberías involucrarte. Debes determinar si el altercado tiene un fin útil.
- c) **Tienes que estar dispuesto a ceder.** No importa quién tenga la razón. Si ambas partes no creyeran estar en lo cierto, el conflicto no se habría producido. Es verdad que muchos sólo se enfrentan contigo porque pueden hacerlo, sin embargo debes saber que no podrás ganar siempre. En ocasiones si quieres alcanzar un acuerdo deberás ceder. No necesariamente debe haber un perdedor, pero a veces tendrás que tragar tu orgullo y ceder para que los demás puedan ganar una discusión.
- d) **Realmente escucha a los demás.** ¿Cómo puedes intentar solucionar una disputa si no entiendes cuáles son los argumentos de ambas partes? Si no te muestras capaz de escuchar los argumentos de los demás, ¿por qué los demás deberían escuchar los tuyos? Al escuchar podrás comprender la perspectiva del otro. Incluso cuando creas saber qué piensa, tómate el tiempo de escucharlo. La manera más sencilla de resolver un conflicto es llevando al otro a comprender tu manera de ver las cosas, no indicándole qué hacer.
- e) **Evita los ataques personales.** Jamás insultes al otro. Piensa del modo que lo hace un político que quiere conseguir votos. Si los atacas o cuestionas su inteligencia mediante ofensas jamás se adherirán a tu causa. Para conseguir simpatizantes necesitas generar respeto y eso se gana, no se exige.

- f) **Desvincúlate del resultado.** Sin importar qué tan bien hayas argumentado tu causa, siempre existe la chance de perder la disputa. En ocasiones tendrás que aceptar el fracaso y alejarte. Una buena manera de resolver un altercado sin tener que admitir la derrota es aceptar las diferencias. Esto significa aprender a vivir con las diferencias, dejando el resentimiento de lado.
- g) **Una vez que se haya terminado, olvídale.** Es importante no tomar los altercados demasiado a pecho. Lo que no te mata, sólo te fortalece, recuérdalo. Este conflicto no cambiará tu manera de ver el mundo, no vale la pena darle vueltas al asunto.

El acomodamiento laboral es un estancamiento que el individuo desarrolla cuando ya no tiene deseos y pierde el interés en su trabajo, debido al tiempo que lleva toma una rutina y se vuelve conformista, afectando así su desempeño dentro de sus actividades. A través de esto deja de sentir satisfacción en lo que realiza, se pierde la calidad de vida laboral. Lamentablemente estas actitudes afectan tanto en su entorno porque empieza a confiar que está haciendo un mejor trabajo que los demás, por lo particular estas personas se cierran a los cambios. Se considera que la clave de éxito dentro de una institución es la satisfacción que sientan los docentes al realizar su trabajo, porque esto permite fortalecer el desempeño y al estar bien ellos pueden transmitir vibras positivas a sus estudiantes, beneficiando así el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.6. La comunicación

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. “Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros” Miller (1968) (Citado por Berlo, 1987).

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje tal como la señala Hersey:

- **Palabras:** términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Las palabras ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.
- **Rasgos secundarios del significante:** es la parte audible del signo lingüístico y consta de cierto rasgo como: velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.
- **Comportamiento no verbal:** es todo aquello que ve el escucha en el hablante, gestos, expresiones faciales, postura, etc.

3.6.1. Elementos del proceso de la comunicación

Al comunicarse, se trata de alcanzar objetivos relacionados con la intención básica de influir en el medio ambiente y en la persona sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación, tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

- ❖ **Emisor:** Es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje.

En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. A continuación se presentan los 3 pasos que desarrolla el emisor.

- **Paso 1.** Desarrollo de una idea; es la idea que el emisor desea transmitir. Es importante dentro del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.
- **Paso 2.** Codificación; Codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, graficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos son una forma que facilite el tipo de transmisión.

Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave morse, las letras, etc. también existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc.

3.6.2. Principios para precisar la codificación del mensaje

- **Pertinencia:** El mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto se seleccionan cuidadosamente las palabras, graficas o los símbolos que lo conforman.
- **Sencillez:** Formular el mensaje de la manera más sencilla y clara posible.
- **Organización:** El mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.
- **Repetición:** Los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.
- **Enfoque:** El mensaje debe ser claro; se debe prescindir de los detalles innecesarios.
- **Paso 3. Transmisión:** una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal.

❖ Mensaje:

Representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

Los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo. (Berlo 1987) es decir son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, cifrar o poner en clave común sus ideas.

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje.

- Tener en mente al receptor
- Pensar el contenido con anticipación
- Ser breve
- Organizar el mensaje cuidadosamente.

❖ Receptor

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. A continuación se presentan los 5 pasos que desarrolla el receptor.

- **Paso 1.** Recepción: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.
- **Paso 2.** Decodificación. Es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos.
- **Paso 3.** Aceptación: una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o solo de algunas partes de él.
- **Paso 4.** Uso: el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarlas para el futuro u optar por otra alternativa.
- **Paso 5:** retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Esta completa al circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquel.

3.6.3. Niveles de la comunicación

Según Berlo (1987), existen algunos niveles de la comunicación que conviene destacar para su fácil comprensión:

- **Nivel intrapersonal:** Existe primero un nivel el cual es con el que nos comunicamos con nosotros mismos, sirve para saber más de nosotros, reflexionar, para estar bien psicológicamente, establecernos metas, convencernos, etc. Todos hemos estado en algún momento en un dilema ya sea moral, social, ético, y siempre existe algo cuando pensamos, es decir que nos comunicamos con nosotros mismos; esta es la comunicación intrapersonal. Se puede decir que este es el nivel más básico de la comunicación. En ella intervienen solamente el pensamiento y el lenguaje.

- **Nivel interpersonal:** Se puede decir que después de una comunicación propia entonces es cuando se presenta este nivel de comunicación, después de que dos personas o más tengan una comunicación intrapersonal entonces es cuando se genera la comunicación interpersonal. Se describe como el acto de intercambiar ideas por medio de un juicio personal. En la vida cotidiana con el simple hecho de saludar a los vecinos, decirles buenos días a los miembros de la familia estamos llevando a cabo una comunicación interpersonal.
- **Nivel grupal:** Este nivel es parecida al anterior solo que en este existe un número mayor de personas las cuales intercambian ideas. Cuando hay un debate, una conferencia o una clase, se genera este nivel de comunicación con grupos más o menos considerables de quince a veinte personas como máximo.
- **Nivel masivo:** Esta es básicamente el tipo de comunicación el cual se transmite a través de los medios masivos de comunicación, la TV, el cine, el periódico, la radio, la web, etc.

3.6.4. Canales

El canal es el medio por el cual se tramite el mensaje. Este puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. no todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información. Los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información ya que involucra tanta comunicación verbal como no verbal.

3.6.5. Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los tan frecuentes “malentendidos” o “fallas de comunicación”. Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje.

3.6.6. Tipos de comunicación

- ❖ **Externa:** Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización.

- ❖ **Interna:** En toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.).

3.6.7. Finalidades de la comunicación en una empresa o institución

- **Toma de decisiones:** Para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa.
- **Motivar:** En todas las instituciones la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.
- **Establecer y proyectar una imagen:** Es responsabilidad directa de los gerentes o directores crear la imagen que desean proyectar de su empresa, esto no podría ser posible sin la cooperación de sus empleados. Es importante que dentro de la empresa la comunicación entre jerarquías fluya de una manera eficiente haciendo que la empresa se entienda y trabaje a la perfección, lo que va a reflejar y proyectar una buena imagen que beneficiará a la empresa.

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información a una o varias personas, a través de ello se persuade ideas, conocimientos e inquietudes. La influencia de una eficiente comunicación es beneficiosa para el sano desarrollo de una institución, durante su proceso suele pasar por ciertos obstáculos que no permiten que el mensaje llegue con claridad. Entonces es fundamental que exista una buena comunicación dentro de las organizaciones para encontrar éxito en las actividades que se realicen, la falta de ello puede afectar el clima organizacional y el trabajo en equipo dentro de la institución.

Una de las finalidades claras de la comunicación es respetar la jerarquía de una institución, interactuando con eficiencia y educación entre los miembros, se logra mejorar el

área laboral de cada uno y poder reflejar ante la sociedad una imagen eficaz del servicio de calidad que se está brindando en el determinado establecimiento.

3.7. Resistencia al cambio

Es inevitable que exista resistencia al cambio, es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

3.7.1. Resistencia individual al cambio.

- Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adoptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
- Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:
 - El dogmatismo es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.
 - La dependencia si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.

Las personas tienden a culpar de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo de las personalidades individuales. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.

- **Hábitos:** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- **Amenazas al poder y la influencia:** Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a lo desconocido hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre.

En ciertas situaciones la incertidumbre no se procede tan solo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de este. Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.

- **Razones económicas:** es lógico que los individuos que se resistan a los cambios podrían reducir sus ingresos.

Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñaran tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

3.7.2. Resistencia organizacional al cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a los intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz.

Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados solo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención solo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adoptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Cultura organizacional:** Desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado el cambio que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inversiones fijas:** Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.
- **Convenidos interorganizacionales:** Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- **Superación de la resistencia al cambio:** nunca cesará por completo, sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin (Citado por Amorós, 2012) uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción.

Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerza que se empujan entre sí sin cesar. Para iniciar el cambio alguien tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigente:

- ❖ Con aumento de la fuerza a favor del cambio.
- ❖ Con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten o la eliminación total de ellas.
- ❖ Con el cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

- a. **Descongelación:** Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
- b. **Acción:** Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.
- c. **Recongelación:** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

- 🚦 **Empatía y apoyo:** Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallaran más dispuestos a brindar información,

esto contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.

✚ **Comunicación:** La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.

✚ **Participación e inclusión:** La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se aseguraran de que operen.

3.7.3. Proceso de cambio

El proceso de cambio no es una acción única, aislada, sino una serie de tareas y fenómenos complejos. Como punto de partida requiere de un proceso mental que debe ser estimulado de manera adecuada para que induzca a las personas a aceptar nuevas ideas y asimismo a adaptarse, por virtud del cambio, a sistemas de vida diferentes.

El hombre es el objeto de cambio. Es al propio tiempo participante y beneficiario. Por esa virtud, toda motivación, y luego el conocimiento del programa, tanto como el convencimiento de que el cambio es necesario, pueden considerarse como factores favorables y activos. La motivación es el incentivo para la acción, el conocimiento, la actitud mental favorable, es el elemento creativo necesario para el efecto de que la acción, aun en sus principios, adopte una forma simbólica y se incorpore a la cultura. las proyecciones practicas del cambio en los programas de desarrollo son evidentes, afirman en la idea de que hay que recurrir a una buena motivación, antes de introducir el cambio. Los expertos sociólogos y antropólogos, señalan como básicas las siguientes motivaciones:

- a) El instinto de conservación y el afán de supervivencia.
- b) El deseo de satisfacción sexual
- c) El afán de prestigio, poder, posición social o mejora económica.

Estos elementos de motivaciones básicas del hombre existen en todas las culturas, solo que los modos de satisfacerlas difieren mucho de un grupo a otro, aun dentro de un mismo país. La motivación y el conocimiento se combinan para dar forma a las necesidades que las personas experimentan y a las cuales reaccionan. El conocimiento las lleva a acumular experiencias; se aprende con base en lo que ya se sabe. El conocimiento pues, es un factor dinámico que se traduce en la capacidad del hombre para sintetizar experiencias, y generalizarlas. Este proceso puede estar basado en la observación casual o en la técnica.

En la actualidad la búsqueda de calidad en varios aspectos de la vida cotidiana es fundamental, pero para conseguirlo hay que pasar por una serie de cambios que muchas veces en ámbitos laborales son complicados aplicarlos. La resistencia al cambio trata de la negligencia del personal por dar giros positivos para el mejoramiento de la institución. Podemos visualizar que suele pasar que no todas empresas también quieren realizar cambios dentro de la misma, porque no les conviene o porque simplemente se acomodaron.

El proceso de cambio conlleva ciertos lineamientos que también favorecen el sano desarrollo de una organización, tal es el caso de las instituciones educativas, las cuales están pasando por un proceso de cambios por la demanda que presenta la sociedad. Lo que está claro es que algunos docentes y directores se oponen con su actitud negativa ante tal situación.

3.8. Valores éticos y morales.

“Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas que guían el comportamiento y regulan la conducta de un individuo en diversas situaciones” Álvarez, (1988) (Citado por Aragón, 1997)

Valores morales son los que permiten diferenciar lo bueno de lo malo, lo justo e injusto de una situación o circunstancia determinada. “Un juicio moral es el acto mental que permite al individuo determinar su actitud con respecto a lo que es correcto o incorrecto” Hortal, (1995) (Citado por Aragón, 1997)

Ambos valores permiten regular la conducta del individuo para lograr el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa y pacífica en la sociedad.

3.8.1. Valores morales.

- a. Amor.** Es considerado como la unión de expresiones y actitudes importantes y desinteresadas, que reflejan entre las personas capaces de desarrollar virtudes emocionales.
- b. Respeto.** Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima.
- c. Dignidad.** Es un término que se utiliza en las discusiones morales, éticas y políticas para significar que un ser tiene un derecho innato de respeto y trato ético.
- d. Honestidad.** Se refiere a una faceta del carácter moral y a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad.
- e. Justicia.** Es un concepto de la rectitud moral basada en la ética, la racionalidad, el derecho, la ley natural, religión o la equidad.
- f. Paz.** Es un estado de tranquilidad que se caracteriza por la no permanencia de conflictos violentos y la facilidad de no tener temor a la violencia.
- g. Perseverancia.** Es la tendencia del individuo a comportarse sin ser reforzado en los propósitos motivación y al no desfallecer en el intento.
- h. Responsabilidad.** Un deber u obligación de realizar satisfactoriamente o completar una tarea que hay que cumplir, y que tiene una pena consiguiente al fracaso.

3.8.2. Diferencias entre ética y moral.

Muchas personas piensan que ciertos conceptos significan lo mismo, sin embargo desde un punto de vista teórico e histórico se puede encontrar varias diferencias entre estos dos términos.

- **Objeto de interés.**

La moral se encarga de determinar qué conductas son adecuadas y cuáles no, en un contexto determinado, mientras que la ética se refiere a los principios generales que definen qué comportamientos son beneficiosos para todas las personas.

La ética es una disciplina normativa y la moral es descriptiva, así la ética se diferencia de la moral en que pretende definir los comportamientos correctos, más que los que son aceptados por una sociedad.

- **Ámbito de aplicación.**

La ética se sitúa en el nivel de la teoría, tratando de encontrar principios generales que favorezcan la armonía entre las personas. En cambio la moral trata de aplicar las normas determinadas por la ética a un gran número de situaciones concretas.

Por lo tanto la ética tiene un carácter teórico, abstracto y racional, mientras que la moral hace referencia a lo práctico, diciendo como se debe comportar en la vida cotidiana a través de reglas y afirmaciones más o menos explícitas.

- **Origen y desarrollo.**

Las normas éticas son desarrolladas por personas concretas a través de la reflexión y la evaluación de la naturaleza humana. Posteriormente dichos individuos aplicarán las normas a su conducta.

En algunos casos la ética individual puede influir a un gran número de personas, llegando incluso a convertirse en una tradición, esto ha sucedido frecuentemente en el caso de las religiones, sistematizaciones de las ideas de sus profetas. Una vez alcanzado este punto, se pasa a hablar de moral refiriéndose a la transmisión intergeneracional de tal sistema ético.

- **Capacidad de elección.**

La ética es parte de la reflexión individual, mientras que la moral tiene una naturaleza más impositiva y coercitiva, si una persona no cumple las normas sociales es probable que reciba un castigo, sea de tipo social o legal.

La ética se fundamenta en el valor intelectual y racional que los individuos otorgan a sus actitudes y creencias, a diferencia de la moral, que viene determinada por la cultura.

- **Modo de influencia.**

Las normas morales actúan desde el exterior o bien desde el inconsciente, en el sentido de que se interioriza de forma no voluntaria a medida que se desarrolla dentro de un grupo social determinado.

La ética depende de elecciones voluntarias y conscientes, y que este concepto define la identificación y el seguimiento de unas normas determinadas con tal de actuar de modo que parezca correcto desde un punto de vista personal.

- **Grado de universalidad.**

La ética tiene la pretensión de ser universal, es decir, de poder ser aplicada en cualquier contexto. Esta disciplina busca, por tanto, establecer verdades absolutas que se mantengan como tales independientemente del contexto en el que se apliquen.

A diferencia, la moral varía en función de las conductas sociales que pueden estar aceptadas en algunos grupos sociales, como la violencia de género o la explotación infantil, serían consideradas inmorales por personas de otras sociedades, así mismo desde un punto de vista ético.

3.8.3. Educación en valores

Según Freire (2015) La educación en valores es un concepto amplio y complejo, que exige la implicación tanto de los maestros y la comunidad educativa como, muy especialmente, de los padres y también de la sociedad en general. Educar en valores significa extender el alcance de la educación de manera que no se limite a la enseñanza y el aprendizaje de materias, habilidades y temarios, planteándose metas relacionadas con el ámbito moral y el civismo, con objetivo final de formar ciudadanos responsables.

A través de la educación en valores se intenta potenciar y afianzar una cultura y una forma de ser y comportarse basadas en el respeto a los demás, la inclusión y las ideas democráticas y solidarias. En el entorno actual, caracterizado por la complejidad social y la globalización económica y cultura, educar en valores se perfila como una cuestión imprescindible para formar ciudadanos que sean capaces de asumir los nuevos retos y comprometerse activamente, jugando un papel activo y eficaz en la construcción de un mundo mucho más justo, inclusivo, equitativo e intercultural.

3.8.4. ¿Cómo articula la educación en valores?

Para que no se quede en una propuesta de buenas intenciones, ni en un elemento residual que se trate de vez en cuando en clase, es necesario planificar la educación en valores

con criterios serios, formales y objetivos. Una posible organización puede ser tomarse la educación moral y cívica como el eje principal sobre la cual giren una serie de temas muy diversos de una forma transversal. Algunas de estas cuestiones serían:

- ❖ La igualdad de oportunidades con independencia del sexo, raza, clase social, origen, cultura, nacionalidad, religión, etc.
- ❖ Valorar con espíritu crítico los valores imperantes en la sociedad: costumbres, hábitos de consumo, productos culturales, etc.
- ❖ Conocimiento y análisis de los mecanismos que rigen la sociedad.
- ❖ Ensalzar los valores igualitarios.
- ❖ Rechazar actitudes discriminatorias.
- ❖ Enseñar pautas de respeto al medio ambiente por parte de las comunidades y de los individuos.
- ❖ Resaltar la importancia del desarrollo sostenible en los ámbitos económicos, sociales y culturales de la vida del ser humano.
- ❖ Potenciar el disfrute en los entornos naturales.
- ❖ Promover la salud como un valor fundamental y un recurso básico para el desarrollo personal y social.
- ❖ Estimular la adquisición de actitudes y hábitos de conducta saludables.
- ❖ Eliminar o reducir al máximo aquellos comportamientos que conllevan un riesgo para la salud.
- ❖ Trabajar la educación para la salud desde una perspectiva dinámica, personal y colectiva.

El principal valor de esta tipo de educación reside en su capacidad para actuar como un instrumento que ayude a crear una sociedad mejor, compuesta por ciudadanos críticos y responsables, dispuestos a comprometerse por una sociedad más justa e igualitaria que apueste por la promoción de la salud, el medio ambiente, el consumo racional y el desarrollo sostenible.

Los valores éticos y morales son los que diferencian a una persona de un animal, son el conjunto de normas, principios, acciones y comportamientos que hacen a los humanos, seres que sienten, piensan y razonan.

Cabe destacar que dentro de los valores universales como el amor y la paz, están también la justicia, honestidad, responsabilidad, solidaridad, lealtad entre otros. Si tan solo existieran más personas con valores habría equidad entre los pueblos, respeto hacia los humildes, menos robo, corrupción política y violencia. Existen diferencias que distingue la ética de la moral, porque la ética está referida a los principios generales y es más como la parte teórica, en cambio la moral es la parte práctica de este conjunto.

Se está pasando por un tiempo difícil en el que es preciso enseñar una educación en valores para recordar que son seres vivientes, que sienten y piensan. Se necesita calidad pero depende de todos el cambio, y en el currículo se deben implementar más esta educación para cambiar la estadía en la estadística educativa a nivel mundial.

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis y Discusión.

Es importante en este siglo la búsqueda de calidad educativa en todo el sistema, porque se pretende mejorar el status que presenta la educación, porque se denota estadísticamente que se posiciona en un nivel alarmante. Existen factores que se han detectado que no han contribuido con los estándares de calidad y todo esto ha afectado en gran magnitud la educación en el país. El Sistema Educativo Nacional se ha deteriorado, porque no se ha cumplido con las demandas de la sociedad, teniendo en cuenta que se está pasando por un proceso en el cual ha influido la introducción de la tecnología, las nuevas ideologías y la sociedad cambiante y exigente que día a día va evolucionando en un mundo cibernético conectado a redes, aplicaciones y toda clase de avance tecnológico.

Es preciso mencionar que no solo esto ha afectado el sistema, sino también la resistencia al cambio y la carencia del clima organizacional eficiente por parte del personal docente y administrativo en las diferentes instituciones, ha contribuido al estancamiento educativo. Por tal razón en la investigación de tesina se ha abordado la temática “**Impacto de la Resistencia al Cambio en el Clima Organizacional en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chocolá, San Pablo Jocopilas**”. Para su efecto se realizó una encuesta con los 17 docentes que laboran en la institución, de igual forma se encuestó a 50 estudiantes y se entrevistó al director del establecimiento. Con el fin de obtener información sobre ciertas temáticas y mejorar la educación de esta comunidad.

El motivo de abordar este tema surge por las experiencias y las carencias detectadas en el proceso del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en este mismo Instituto, en el cual se diagnosticó diferentes debilidades y amenazas que no contribuyen al desarrollo educativo. En el impacto de la resistencia al cambio en el clima organizacional se desglosan diferentes temáticas, las cuales son las más influyentes según el diagnóstico realizado.

Según Davis (1991) (citado por Ibarra, 2012) “El ambiente organizacional a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros” con base a esta teoría se entiende que el clima es la

atmósfera, las diferentes ideologías, culturas, creencias, valores y normas que se dan en una organización, son diferentes factores que deben compartir un determinado grupo en el trabajo, cada uno debe lidiar y saber convivir en medio de esto, teniendo en cuenta que si el ambiente se torna negativo se verá afectada la organización en sí, pero si se trabaja con armonía a pesar de diversas situaciones, mejorará la perspectiva y logro de objetivos en común de toda la institución. Por tal razón se realizó el siguiente ítem ¿Cree que exista armonía entre el personal docente del establecimiento? Los resultados fueron: En el caso de los docentes el 53% respondieron que sí, el 6% que no y el 41% respondieron que a veces. En los estudiantes el 4% respondieron que sí, el 56% que no y el 40% que a veces. En la entrevista realizada al director respondió; que sí considera que sí hay armonía porque cada vez que se encuentran en los cambios de periodos se saludan a gusto. Se visualiza que existe una pequeña controversia porque el personal docente y director afirman que hay armonía, pero el resultado de los estudiantes afirma lo contrario. Se incluye a este tema la siguiente pregunta ¿Cómo considera que es el ambiente laboral? los docentes indicaron el 59% que es bueno y el 6% que es deficiente, mientras el 35% respondieron que es regular. En el caso de los estudiantes el 12% afirmó que es bueno, el 46% que es deficiente y el 42% respondieron que es regular. En la entrevista con el director se consideró que el ambiente es armónico. Al hacer comparaciones se vuelve a redundar que el director y el personal docente está de acuerdo, pero los estudiantes ven el lado negativo, por tal razón se deduce que el clima organizacional es deficiente.

Otra de las situaciones que se añade a la misma es la falta del trabajo en equipo y la carencia de compañerismo, según Davis en 1,985 consideró que el trabajo en equipo es un “grupo pequeño que colabora entre si y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino, facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo y tiene una interacción multidireccional que se relaciona con las necesidades de la situación y con las habilidades de cada miembro del equipo para aprender de acuerdo a sus necesidades”. Debido a ello se formularon las siguientes preguntas ¿Cómo calificaría el compañerismo entre los docentes y el director? Los docentes, el 29% respondieron que es bueno, el 18% que es deficiente y el 53% que es regular. En los estudiantes encuestados el 12% consideró que es bueno, el 48% que es deficiente y el 40% respondieron que es regular. En la entrevista con el

director dijo que sí hay compañerismo entre ellos a través de la participación en grupos en las diferentes actividades socioculturales. El siguiente ítem de esta temática fue ¿Dentro de las diferentes actividades realizadas en el instituto, ha visualizado trabajo en equipo? La mayoría de docentes con un 47% respondieron que sí, el 24% que no y el 29% respondieron que a veces, mientras que los estudiantes el 22% respondieron que sí, la mayoría con 52% respondieron que no y el 26% consideraron que a veces han visto el trabajo en equipo. En la entrevista se considera que no es tan común verlos trabajar en equipo, porque siempre surgen disgustos entre ellos. Se considera que los resultados son claros el compañerismo está afectando en el trabajo en equipo. Se puede deducir que el director considera que hay compañerismo, mientras que los docentes y los estudiantes respondieron lo contrario.

Un tema que ha tomado auge en este siglo XXI es el Liderazgo, dado que es una cualidad necesaria del educador y la carencia de ello puede perjudicar la educación, específicamente en este establecimiento, se ve que el personal docente como administrativo, carecen de liderazgo. Realmente es fundamental que exista liderazgo en las instituciones para que cada objetivo planteado se logre con entusiasmo, motivo por el cual los docentes deben estar unidos para lograr estas metas propuestas. Dado el caso se realizó un ítem en las diferentes encuestas realizadas ¿Considera líder a los docentes? y los porcentajes son los siguientes en el caso de los docentes el 71% respondieron que sí, el 6% que no y el 23% que a veces. Los estudiantes el 56% respondieron que sí, el 24% que no y el 20% que a veces, mientras el director dijo que los docentes son líderes porque su función consiste en dirigir a los estudiantes para una toma de decisión eficiente. Con base en los resultados se refleja que ambos están de acuerdo en que hay liderazgo.

Otro de los aspectos que esta afecta al sano desarrollo de la institución son las relaciones humanas ya que son las que brinda armonía, según Orozco (2006) (Citado por Trujillo, 2010) considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Este intercambia con otras ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales. Con base a ello se realizó el siguiente ítem ¿Cómo considera la relación entre el personal docente y el director? Los docentes el 41% respondieron que

bueno, el 30% consideraron que es deficiente y el 29% respondieron que regular. En el caso de los estudiantes el 30% respondieron que es bueno, el 26% que es deficiente y el 14% que es regular. El director responde que es deficiente porque para que exista una buena relación se debe tener amistad y apoyo mutuo en la dirección. El personal docente la mayoría opta que si hay buenas relaciones humanas, en cambio los estudiantes y el director consideran que es deficiente. Realmente para que surja buena relación se debe tener en cuenta aspectos que parecieran pequeños pero el trato que se da alguien es fundamental para que exista armonía laboral.

En la actualidad por parte de los maestros se visualiza acomodamiento o estancamiento laboral que no permite la búsqueda de calidad, pero la verdadera razón es que existen muchos aspectos con los que se ha provocado el acomodamiento laboral. Por eso se presenta el siguiente ítem ¿Cree que el director tiene preferencia entre el personal docente? Los docentes el 23% respondieron que sí, el 53% consideró que no y el 24% respondieron que a veces. Los estudiantes el 60% respondieron que sí, el 26% que no y el 14% que a veces. El director en la entrevista dijo que no tenía preferencia, porque prefiere no tener enemistades. Los resultados presentan que el director y el personal docente, consideraron que no hay preferencia y los estudiantes en su mayoría afirmaron que si hay favoritos.

Hasta el momento se ha observado una serie de problemas que no han contribuido a un buen clima organizacional, cabe destacar que una de los aspectos importantes para que fluya eficiencia laboral es la comunicación. Según Miller (1968) (citado por Berlo, 1987) la comunicación se entiende como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. Entonces se comprende que la comunicación es la transmisión de ideas e información hacia otras personas. Es por ello que su función en una institución es indispensable para evitar una serie de disgustos. Por tal razón se realizó el siguiente ítem ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal docente y el director? En el caso de los docentes el 53% lo calificó como bueno, el 12% como deficiente y el 35% respondieron que es regular. Los estudiantes el 40% lo calificó como bueno, el 36% como deficiente y el 24% como regular. El director dijo que es buena porque las relaciones interpersonales y grupales iban bien hasta el momento. Los porcentajes

demuestran que el director y el personal docentes están de acuerdo en que tiene una buena comunicación, pero por alguna razón los estudiantes no están de acuerdo con ello.

Otro los aspectos alarmantes en esta época es la carencia de valores éticos y morales que ha deteriorado a la sociedad en su totalidad, dándole destrucción, falta de humanidad, consciencia, amor, compasión, respeto y sobre todo paz. La falta de estos valores han afectado a la sociedad volviéndola cruel. Según Álvarez (1988) (Citado por Aragón, 1997) “Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas que guían el comportamiento y regulan la conducta de un individuo en diversas situaciones”. Entonces los valores regulan el comportamiento del ser humano, practicarlos ayudaría a mejorar muchos aspectos sociales e inculcarlos en una institución educativa sería un cambio radical necesario. Por eso el siguiente ítem refleja lo siguiente ¿Cómo calificaría la actitud del director hacia el personal docente y los estudiantes? Los docentes lo calificaron como buena con un 76%, el 6% como deficiente y el 18% como regular. En el caso de los estudiantes el 37% como bueno, el 25% como deficiente y el 38% como regular. En la entrevista el director respondió como buena por la necesidad que existe de trabajar en armonía. Dado los resultados se verifica que el personal docente y el director están en total acuerdo y los estudiantes consideraron regular la comunicación, esto quiere decir que aún se debe fortalecer este aspecto. A la misma temática de los valores se le añade el siguiente ítem ¿Considera que la formación que se le está impartiendo al estudiante es la adecuada y se fundamenta en valores? Por parte de los docentes el 100% afirma que sí. Los estudiantes respondieron el 22% que sí, el 58% que no y el 20% que a veces. El director consideró que sí porque ha tratado de ser optimista, escuchar y dar la razón cuando se tiene. Por alguna razón más de la mitad de los estudiantes encuestados considera que no es la formación adecuada y en cuanto los valores es posible que los docentes en algunas oportunidades no las apliquen.

Cuando se habla de cambios en la educación también se refiere a toda la demanda tecnológica y metodologías diferentes que se puede utilizar para buscar calidad y mejorar la educación. Tal es el caso de la resistencia que demuestra algunos docentes por los nuevos métodos para impartir enseñanza. Esta problemática se enfoca en el siguiente ítem ¿Con frecuencia usted ha realizado cambios en su programa de estudios? Los docentes el 65% respondieron que sí y el 35% respondieron que a veces. Los estudiantes el

36% respondieron que sí, el 14% que no y el 50% que a veces. El director dijo que a veces se ve algunos cambios en su cronograma del curso. Los porcentajes reflejan que los estudiantes, la mitad de encuestados considera que a veces ve estos cambios. Continuando sobre la resistencia y el impacto que produce, se añade otra pregunta específica, ¿Cree usted que exista resistencia al cambio entre los docentes? los porcentajes fueron los siguientes; en el caso de los docentes el 47% respondieron que sí, el 29% que no y el 24% respondieron que a veces. Mientras que los estudiantes el 42% considera que sí, el 22% que no y el 36% que a veces. El director respondió en la entrevista que si hay resistencia por parte del personal docente porque a veces se requieren cambios que no se ofrece remuneraciones. Se visualiza que todos los integrantes de la comunidad educativa están de acuerdo en que existe la resistencia. Además se considera que hay cambios que se pueden realizar sin necesidad de remuneración, solo es cuestión de voluntad buscar calidad. Porque la verdad es que hay detalles que hacen la educación más eficiente.

Una de las situaciones que se añade también es que la resistencia y el acomodamiento laboral puede darse al tiempo que llevan trabajando se verificó que la mayoría oscila entre los 3 a 34 años de estar en la institución. Además ambas partes aseguraron poseer liderazgo pero no todos presentan un liderazgo adecuado, con base a porcentajes obtenidos en el ítem ¿Con base a su respuesta anterior, que tipo de liderazgo ejerce en sus funciones? Los docentes el 18% consideró el liderazgo autocrático, el 70% liderazgo democrático y el 12% respondieron que es de tipo burocrático.

No cabe duda que el impacto que ha provocado la resistencia en el clima organizacional ha afectado en gran manera la educación en especial este establecimiento, el cual necesita mejorar varios aspectos para cumplir con lo que demanda la sociedad.

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

- ❖ Se analizó que los factores que más afectan en el clima organizacional son la resistencia al cambio, el trabajo en equipo, pero, sobre todo la carencia de una comunicación efectiva, a causa de las malas relaciones humanas, siendo estos entes importantes en el funcionamiento del establecimiento.
- ❖ A través del proceso de investigación se identificó que la tipología de liderazgo que ejercen en la institución educativa corresponden a: autocrático, democrático y burocrático, porque se clasifican por sus funciones y características particulares. Sin embargo el mayor porcentaje es el democrático.
- ❖ Se determina que las acciones para reducir el conflicto, según el autor Alfredo Morales, son las siguientes: mantener la calma, escuchar a los demás, evitar los ataques personales y una vez que se haya terminado, olvidar todo lo sucedido. Así mismo la resistencia que presentan se debe al acomodamiento y nivel de superioridad, las acciones que minimiza esta situación son las siguientes: empatía y apoyo, comunicación y participación e inclusión.
- ❖ Entre los factores que mejoran el desempeño laboral y las relaciones humanas, se puede manifestar lo siguiente: las aptitudes, eficiencia, calidad, productividad e idoneidad, en cuanto a las relaciones humanas, los valores y el trabajo en equipo, son factores que coadyuvan en el contexto laboral.

5.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Para poder lograr cambios en la resistencia y el trabajo en equipo, es necesario que se rompan los paradigmas, eliminar rutina, a través de la innovación, autoevaluarse y aplicar metodologías adecuadas para poder cumplir con esos estándares de calidad que demanda la sociedad actual y así mejorar el sistema educativo.

- ❖ Aplicar un liderazgo que permite lograr cambios significativos mejorando el funcionamiento de la institución educativa. Por tal razón es conveniente el liderazgo democrático, dependiendo de las situaciones que se presenten, aunque particularmente este tipo de liderazgo permite las opiniones e ideas de los demás, permitiendo entre la comunidad educativa el trabajo en equipo.

- ❖ Para lograr una comunicación efectiva dentro de la institución es necesario saber escuchar y entender a los demás, coadyuvándolos a obtener objetivos en común, estas acciones minimizan los conflictos y se obtiene comprensión y mejoras en la resistencia que presentan los mismos.

- ❖ Teniendo conocimiento de cuáles son los factores que mejoran el desempeño laboral es necesario que el director y el personal docente apliquen estrategias para la mejora continua, es preciso mencionar que esto también ayudará a lograr buenas relaciones humanas que contribuyen al desarrollo de la institución educativa.

5.3. PROPUESTA

Objetivos.

Objetivo general:

Coadyuvar a minimizar la resistencia al cambio en el clima organizacional en el Instituto de Educación por Cooperativa, Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas.

Objetivo específico:

Concientizar al personal docente y el director por medio de llamadas de atención, capacitaciones y talleres sobre la importancia del clima organizacional y los beneficios que se logran al utilizar diferentes metodologías.

Metas:

Lograr un 80% de cambios significativos en el personal docente para implementar metodologías adecuadas que vayan en búsqueda de la calidad educativa.

Actividades	Tiempo	Temáticas
Capacitación	Bimensual	<ul style="list-style-type: none">➤ Factores de la resistencia al cambio➤ Liderazgo
Taller	Bimensual	<ul style="list-style-type: none">➤ Buen clima organizacional➤ Trabajo en equipo➤ Relaciones humanas
Taller	Bimensual	<ul style="list-style-type: none">➤ Mística➤ Empoderamiento➤ Pasión
Capacitación	Bimensual	<ul style="list-style-type: none">➤ Apatía vrs. Empatía➤ Comunicación asertiva

Desarrollo:

Teniendo en conocimiento que en la directiva general el presidente es un padre familia, es más fácil solicitar reuniones y sesiones en las que se puedan hablar sobre estas situaciones. Además por medio de esto se podrá visualizar el liderazgo del director para empoderarse de su cargo y concientizar al personal docente para que mejore sus mecanismos de enseñanza y el deberá ser ente de unificación entre ellos. Las llamadas de atención, capacitaciones y talleres ayudarán a cambiar el funcionamiento y desarrollo de la institución educativa. Otra estrategia que puede ser buena para el mejoramiento es que al momento de contratar nuevo personal, la directiva general debe aprobarla, siempre y cuando se respeten los reglamentos educativos.

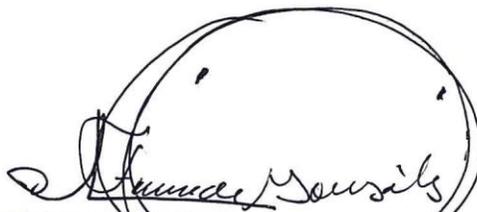
Tanto el director como los padres de familia juegan un papel importante para solucionar estas situaciones, deberán tomar las medidas necesarias o buscar asesoría para ver cambios significativos en el desempeño laboral de todo el personal. Considerando que ellos son representantes de hijos, han visualizado en varias oportunidades la falta de organización en las actividades que ha realizado el establecimiento.

Se reconoce que no todo el personal docente presenta estas debilidades porque realmente si hay docentes con vocación que han hecho diferentes actividades educativas que le permiten al estudiante desenvolverse intelectualmente, pero de igual forma hay docentes con mayor antigüedad laborando en la institución, volviéndose rutinarios, tradicionalistas y olvidándose que ellos son generadores de cambios. Por la misma razón se ha deteriorado las relaciones humanas, el trabajo en equipo, la comunicación, aspectos que son fundamentales dentro del clima organizacional. Por lo mismo sería bueno el cambio de director para que ya no exista favoritismo y se exija la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza para minimizar la resistencia y cambie la atmosfera que se vive en la institución, contribuyendo a la armonía laboral y el buen clima organizacional.

5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aragó, J. (1997) *Ética y Valores. (3ra. Edición)*. Guatemala, GT.: Universidad Rafael Landívar. Editorial Norma.
2. Alcántara, A. (2010) *Relaciones Humanas*. Recuperado el 09 de Abril de 2018 de <https://es.slideshare.net/oscarmarinofurcallagares/ralaciones-humanas>
3. Amorós, E. (2012) *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 18 de Abril de www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/129.html
4. Bellver, R. (2000) *Tipos de Liderazgo*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017 de <https://www.lifeder.com/tipo-de-liderazgo>
5. Berlo, D. (1987) *El proceso de la Comunicación*. (15ª. Edición). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
6. Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). España: Editorial Mc Graw Hill.
7. Davis, K. (1985) *El Comportamiento Humano en el Trabajo y el Comportamiento Organizacional*. (2da. Edición). España: Editorial Mc Graw Hill.
8. España, U. (2013) *7 Consejos para Enfrentar Conflictos Laborales*. Recuperado el 22 de Abril de 2018 de <https://noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/10/07/1054295/7-consejos-enfrentar-conflictos-laborales.html>
9. Freire, E. (2015) *Educación en Valores*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017 de <https://www.universidadviu.es/en-que-consiste-laeducacion-en-valores/>
10. García, N. (2002) *La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas*. (1ra. Edición). Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
11. García, R. (1970) *Educación, Cambio y Desarrollo de la Comunidad*. (1ra Edición). México: Editorial Pax-México.

12. Goethe, J. (2011) *El Trabajo en Equipo y los Sistemas de Gestión*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017 de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html
13. Ibarra, L. (2012) *El Clima Organizacional*. Recuperado el 26 de Junio de 2016 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
14. Litwin, E. (2007) *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 21 de Julio de 2015 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
15. Márquez, M. (2002) *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 05 de Abril de 2018 de <https://gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
16. Morales, C. (2005) *Desempeño Laboral*. Recuperado el 22 de Abril de 2018 de <https://www.ecured.cu/Desempe%c3%B1o-laboral>
17. Peña, L. (1982) *Ética, Relaciones Humanas y Públicas, Ética Profesional*. (1ra. Edición). Guatemala. GT.: Editorial S.E.
18. Trujillo, U. (2010) *Relaciones Humanas*. Recuperado el 06 de Abril de 2018 de <https://es.scribd.com/document/328181329/definicion-de-relaciones-humanas-segun-diferentes-autores>
19. Tecoloco, G. (2012) *Acciones para Superar el Estancamiento Laboral*. Recuperado el 04 de Abril de 2018 de <https://www.tecoloco.com.gt/blog/acciones-para-superar-el-estancamiento-laboral.aspx>



Vo.Bo. Lcda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria CUNSUROC.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Boleta de Encuesta a Docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas.

La presente Encuesta tiene como propósito obtener información básica que servirá para la elaboración del trabajo de tesina de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

I. PARTE INFORMATIVA

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Años laborando en el establecimiento: _____

Preparación académica: _____

II. PARTE DEL DESARROLLO

Indicaciones: Escriba una X según la opción que crea conveniente.

1. ¿Considera aceptable la relación interpersonal entre los docentes?
Sí No A veces
2. ¿Cree que exista armonía en el establecimiento?
Si No A veces
3. ¿Cómo es el ambiente laboral?
Bueno Deficiente Regular
4. ¿Cuándo realizan actividades educativas y son finalizadas con éxito, el director los felicita?
Si No A veces
5. ¿Cómo calificaría el compañerismo entre los docentes y el director?
Bueno Deficiente Regular
6. ¿Dentro de las diferentes actividades realizadas en el instituto, ha visualizado el trabajo en equipo?
Si No A veces

7. ¿Cuándo se ha presentado un problema de carácter social, se ha visto unión entre docentes para la solución de la misma?

Si No A veces

8. ¿Se considera usted un líder?

Si No A veces

9. ¿Con base a su respuesta anterior, que tipo liderazgo ejerce en sus funciones?

Autocrático Democrático Burocrático

Otro: _____

10. ¿Cómo considera la relación entre el personal docente y el director?

Bueno Deficiente Regular

11. ¿Dentro de las actividades que realizan en el instituto, a usted le gusta tener participación especial?

Si No Regular

12. ¿Considera que todo el personal docente tiene participación en las diferentes comisiones del establecimiento?

Si No A veces

13. ¿Cree que el director tiene preferencia entre el personal docente?

Si No A veces

14. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal docente y el director?

Bueno Deficiente Regular

15. ¿Cuándo tienen reuniones laborales, existe libertad para dar sus opiniones y expresar sus pensamientos hacia a sus compañeros y el director?

Si No A veces

16. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Bueno Deficiente Regular

17. ¿Cómo calificaría su comportamiento ante sus estudiantes?

Bueno Deficiente Regular

18. ¿Dentro de los cursos que imparte, usted ha concientizado a los estudiantes a aplicar los valores morales?

Si No A veces

19. ¿Cómo calificaría la actitud del director hacia el personal docente y los estudiantes?

Buena Deficiente Regular

20. ¿Considera que la formación que se le está impartiendo al estudiante es la adecuada y se fundamenta en valores?

Si No A veces

21. ¿con frecuencia usted realiza cambios en su programa de estudios?

Si No A veces

22. ¿Cuántos años lleva impartiendo este curso?

23. ¿Han realizado actividades que promuevan el cambio y mejora continua?

Si No A veces

24. ¿Se ha unido con otros docentes para realizar proyectos educativos?

Si No A veces

25. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo?

Buena Deficiente Regular

26. ¿Con frecuencia usted escucha chismes sobre sus compañeros de trabajo?

Si No A veces

27. ¿Considera usted que existe resistencia al cambio entre sus compañeros?

Si No A veces

28. ¿Cree que la resistencia al cambio afecta en la búsqueda de la calidad educativa?

Si No A veces

29. ¿Regularmente el director los convoca a reuniones para mejorar el desempeño?

Si No A veces

30. ¿Conscientemente usted ha buscado formas para llevarse bien con sus compañeros de trabajo?

Si No A veces



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Boleta de Encuesta a Estudiantes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas.

La presente Encuesta tiene como propósito obtener información básica que servirá para la elaboración del trabajo de tesina de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

I. PARTE INFORMATIVA

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Grado: _____

II. PARTE DEL DESARROLLO

Indicaciones: Escriba una X según la opción que crea conveniente.

- ¿Cree que exista armonía entre los docentes del establecimiento?
Si No A veces
- ¿Cómo considera que es el ambiente laboral entre sus docentes y el director?
Bueno Deficiente Regular
- ¿Cómo calificaría el compañerismo entre los docentes y el director?
Bueno Deficiente Regular
- ¿Dentro de las diferentes actividades realizadas en el instituto, ha visualizado el trabajo en equipo entre los docentes?
Si No A veces
- ¿Usted considera líder a sus docentes?
Si No A veces
- ¿Cómo considera la relación entre el personal docente y el director?
Bueno Deficiente Regular

7. ¿Cree que el director tiene preferencia entre el personal docente?
- Si No A veces
8. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal docente y el director?
- Bueno Deficiente Regular
9. ¿Cómo calificaría la actitud del director hacia los docentes y ustedes?
- Bueno Deficiente Regular
10. ¿Cree que la formación que se le está impartiendo es la adecuada y se fundamenta en valores?
- Si No A veces
11. ¿Con frecuencia usted ha visualizado que sus docentes realizan cambios en su programa?
- Si No A veces
12. ¿Cree usted que existe resistencia al cambio entre sus docentes?
- Si No A veces



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Entrevista al director del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de la Comunidad Chicolá, San Pablo Jocopilas.

La presente Entrevista tiene como propósito obtener información básica que servirá para la elaboración del trabajo de tesina de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

I. PARTE INFORMATIVA

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Años laborando como director en el establecimiento: _____

Preparación académica: _____

II. PARTE DEL DESARROLLO

Indicaciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales deberá responder.

1. ¿Según su criterio, considera aceptable las relación interpersonal entre los docentes?

Sí ___ No ___ ¿Por qué?

2. ¿Considera que existe armonía entre el personal docente?

3. ¿Cómo considera el ambiente laboral de la institución a su cargo?

4. ¿Conscientemente usted director ha felicitado o motivado al personal docente, cuando realizan buenas acciones?

Sí _____ No _____ ¿En qué momento?

5. ¿Conscientemente usted que existe el compañerismo entre el personal docente?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

6. ¿según su criterio, usted cree que los docentes en cualquier actividad trabajan en equipo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

7. ¿Usted como director cuando se le susciten problemas de carácter social, ha visto el apoyo de los docentes para resolver determinada situación?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

8. ¿Desde su punto de vista profesional, usted considera líder al el personal docente?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

9. ¿Con base a su respuesta anterior, seguramente usted ha observado las actitudes de los docentes, me podría mencionar que tipos de liderazgo es el más común entre sus docentes?

10. ¿Cómo director usted como considera su relación entre el personal docente que tiene a su cargo?

Buena ___ Deficiente ___ ¿Por qué?

11. ¿Conscientemente en las diferentes actividades que el instituto realiza, usted ha visto la participación de todos los maestros?

Sí ___ No ___ ¿Por qué?

12. ¿Cómo director usted ha delegado a todos los docentes en diferentes comisiones del establecimiento?

Sí ___ No ___ ¿Por qué?

13. ¿En algún momento usted ha tenido preferencia entre el personal docente?

Sí ___ No ___ ¿Por qué?

14. ¿Cómo calificaría la comunicación que hay entre el personal docente y usted?

Buena ____ Deficiente ____ ¿Por qué?

15. ¿Usted ha permitido la participación y opinión de los docentes en las reuniones laborales?

Sí ____ No ____ ¿En qué momento?

16. ¿Cómo calificaría usted la comunicación que existe entre el personal docente?

Buena ____ Deficiente ____ ¿Por qué?

17. ¿Cómo calificaría el comportamiento de los docentes?

Buena ____ Deficiente ____ ¿Por qué?

18. ¿Cómo director ha supervisado que los docentes concienticen a los estudiantes para que apliquen valores morales?

19. ¿Conscientemente usted considera que su actitud es la adecuada con personal docente y los estudiantes?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

20. ¿Desde su punto de vista profesional, considera que la formación que se le está impartiendo a los estudiantes es la adecuada y fomenta valores morales?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

21. ¿Usted como director ha supervisado que los docentes, realizan cambios en su programa?

Sí _____ No _____ ¿Qué Cambios, ejemplo?

22. ¿Conscientemente con qué frecuencia cambian de curso los docentes a su cargo?

Sí _____ No _____ ¿A cada cuánto tiempo?

23. ¿Según su criterio, usted ha visto que los docentes realizan actividades que promuevan el cambio y la mejora continua?

Sí ___ No___ ¿Por ejemplo que actividades?

24. ¿Desde su punto de vista, considera que los docentes se unen para realizar proyectos educativos?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

25. ¿Realmente como considera usted la relación que existe entre el personal docente?

Buena ____ Deficiente ____ ¿Por qué?

26. ¿Conscientemente, usted ha escuchado chismes que se generan entre el personal docente?

27. ¿Desde su punto de vista profesional, usted considera que existe resistencia al cambio, por parte del personal docente?

Sí ____ No ____ ¿En qué forma?

28. ¿Considera que la resistencia al cambio afecta en la búsqueda de calidad educativa?

Sí ____ No ____ ¿Cómo?

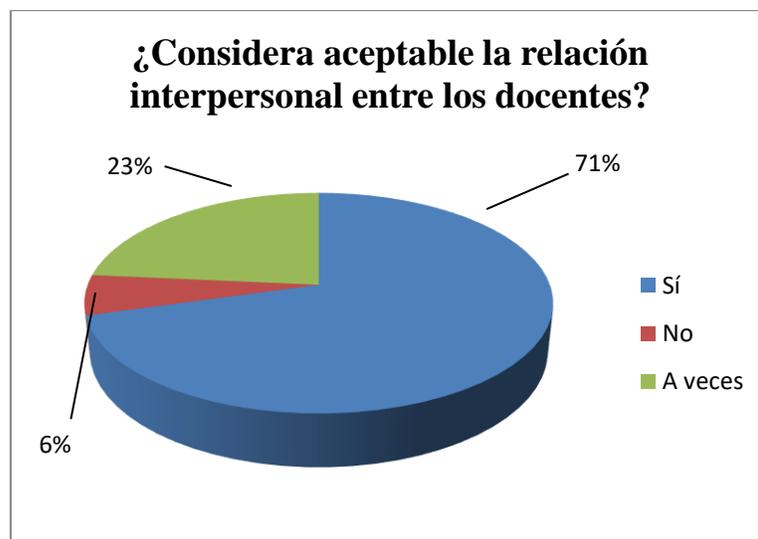
29. ¿Con qué frecuencia, usted convoca a los docentes a reuniones para mejorar el desempeño laboral?

30. ¿Según su criterio, ha visto que los docentes buscan maneras para llevarse bien con los demás?

Sí _____ No _____ Menciones algunas formas

Gráficas de resultados de las encuestas dirigidas a docentes.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Como se denota en la siguiente gráfica la mayoría considera que sí es aceptable la relación, siguiéndoles los que afirman que a veces.

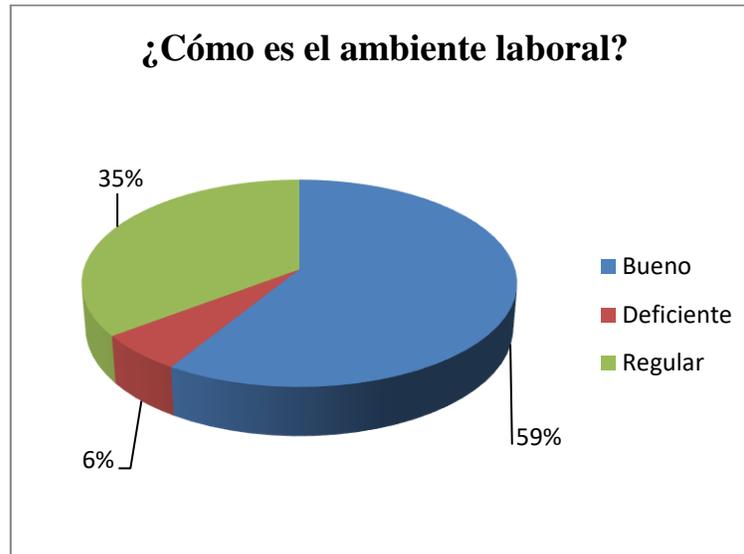
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad de los docentes considera que sí, mientras en proporción cercana indicaron que a veces existe esa armonía laboral.

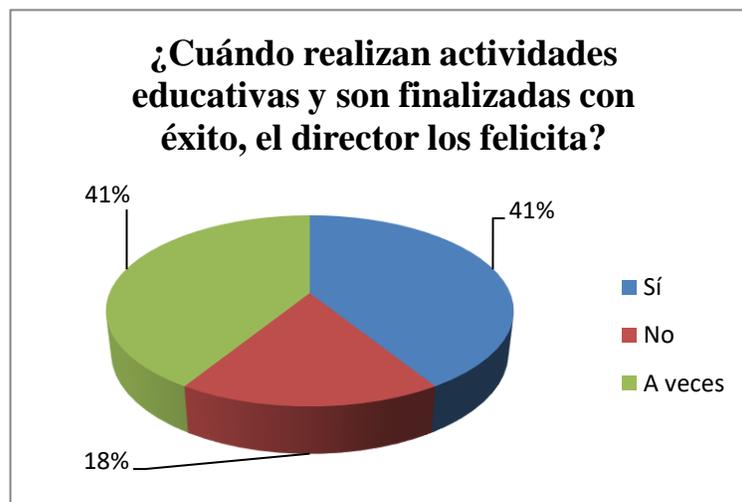
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

La mayoría dijo que es bueno, mientras que una tercera parte consideró que el ambiente laboral es regular.

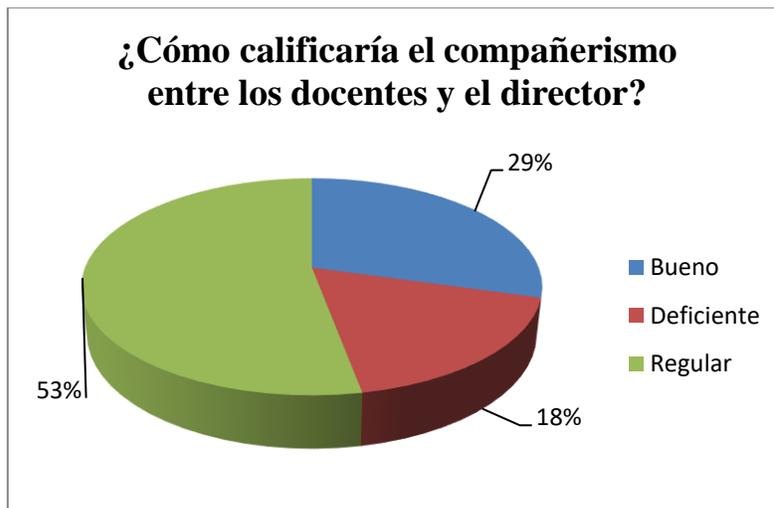
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

En iguales proporciones dijeron ya sea que a veces el director les da lo méritos correspondidos por su eficiente labor o bien manifestaron que sí reciben esa felicitación.

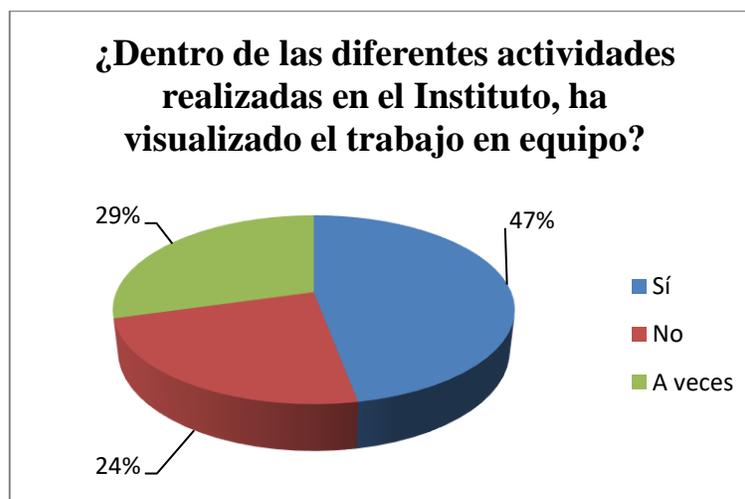
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la cuarta parte respondieron que es bueno, pero la mayoría respondió que es regular el compañerismo.

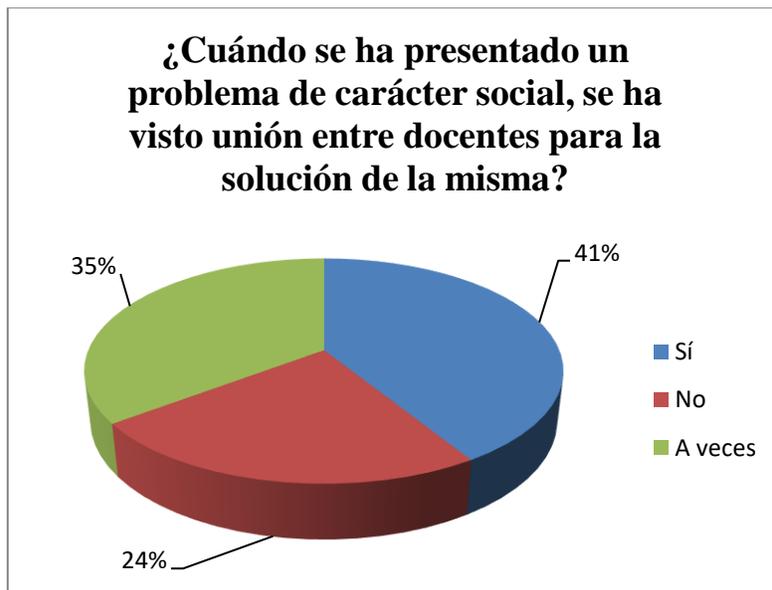
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que sí, mientras que en proporciones similares dijeron que a veces o bien no, se realiza el trabajo en equipo.

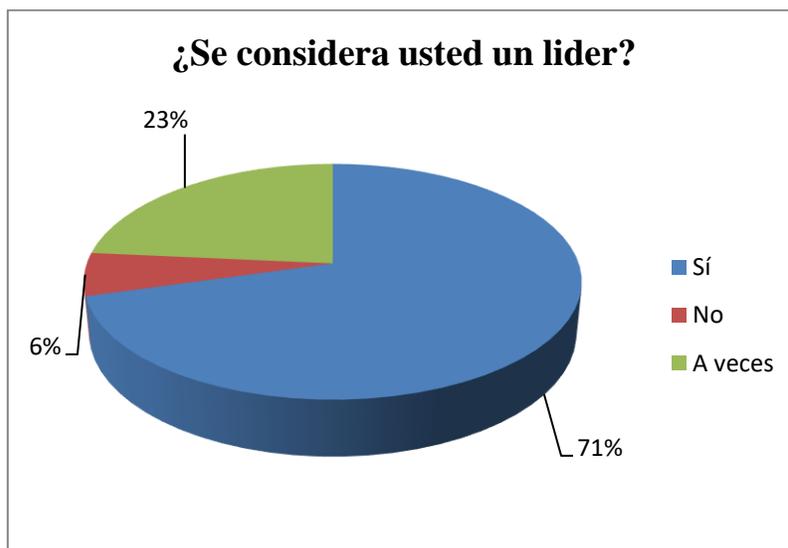
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Predominan los docentes que dijeron que sí, pero hay dos sectores significativos quienes expresaron que a veces o bien indicaron que no.

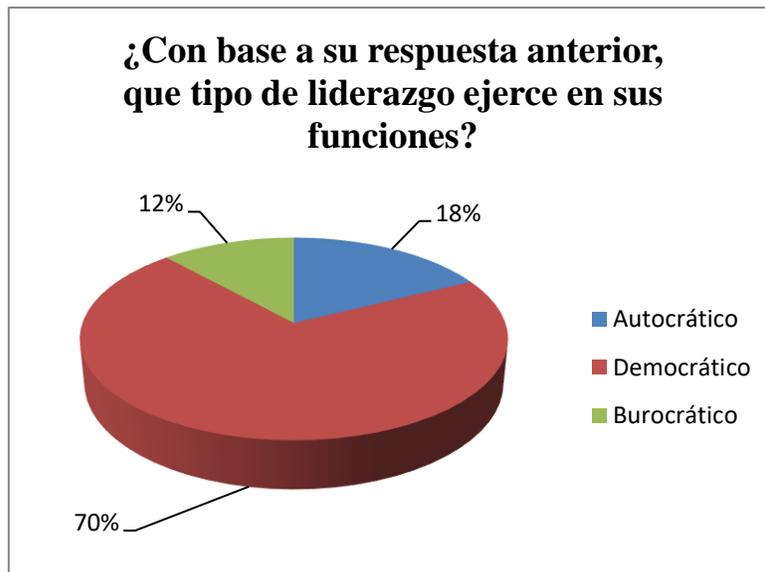
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

La mayoría se considera un líder, y puede decirse que una cuarta parte afirmaron que a veces se comportan como líder.

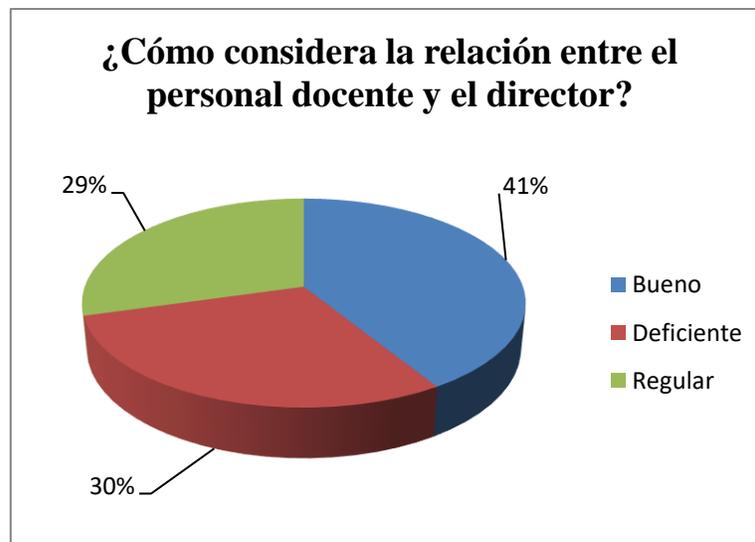
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

La mayoría aseguró que posee un liderazgo democrático. El resto no es significativo.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Predomina el número de docentes que considera buena la relación, siguiéndole en importancia y en proporciones similares los que dijeron es deficiente o regular.

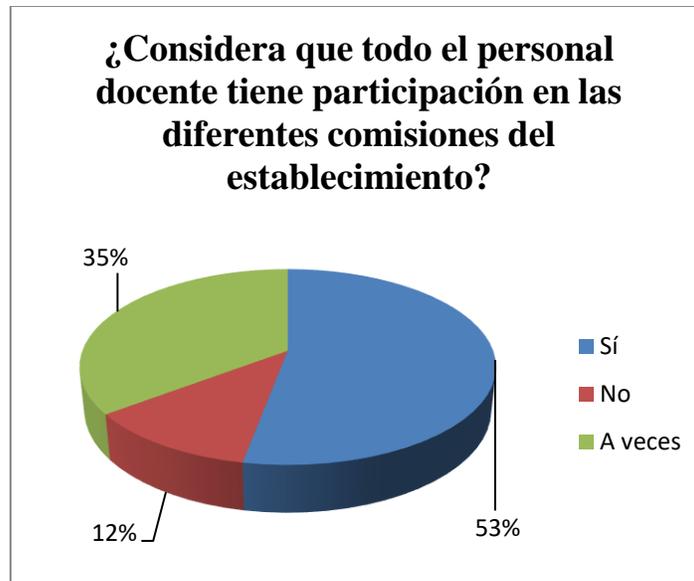
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Menos de la mitad de los docentes respondieron que sí y en proporciones significativas consideraron que no y a veces les gusta tener participación especial en las actividades.

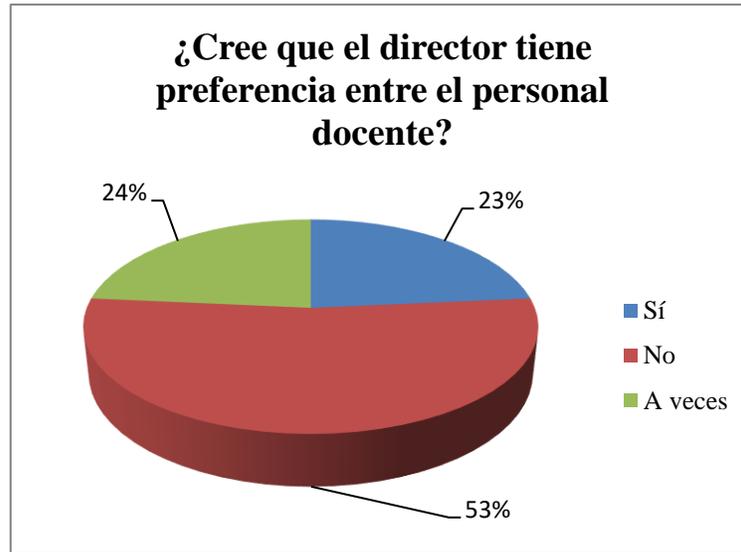
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Puede decirse que la mitad aseguró que hay participación en las diferentes comisiones, aunque un sector significativo confirma que a veces participan dentro de la misma.

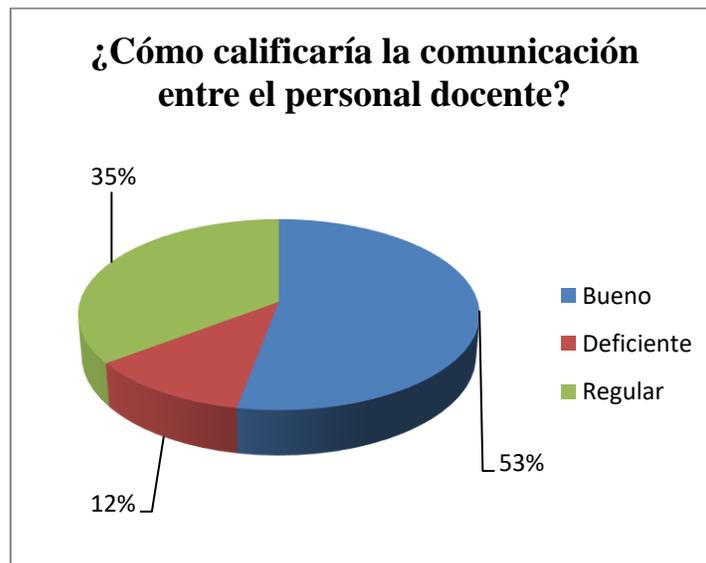
Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Menos de la mitad de docentes afirmaron que sí, mientras que hay sectores significativos que afirman que no y que eventualmente existe preferencia por parte del director.

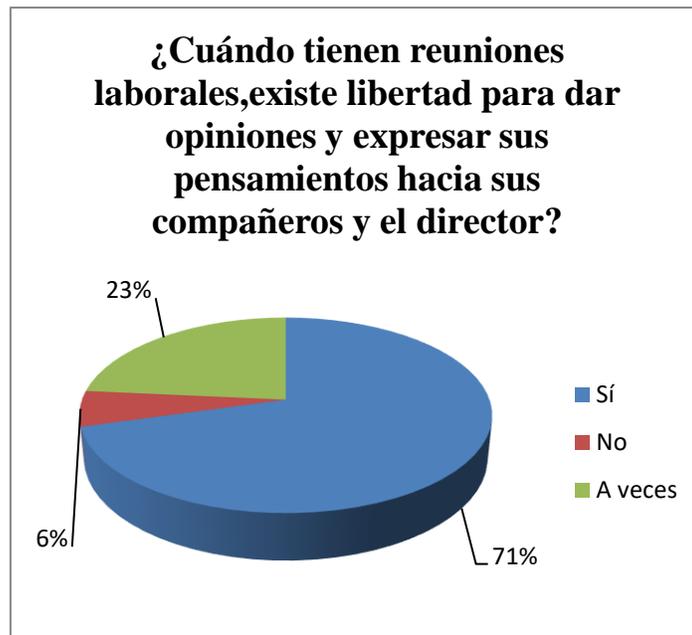
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad consideró que la comunicación es buena, mientras que otros sectores en cantidades mínimas afirmaron que es deficiente y regular.

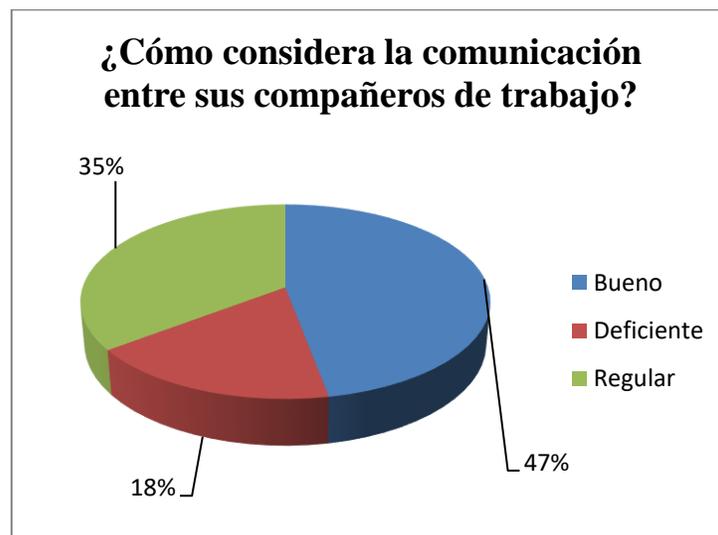
Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Más de la mitad dijeron que sí y en proporciones mínimas afirmaron que no o a veces se les da la oportunidad.

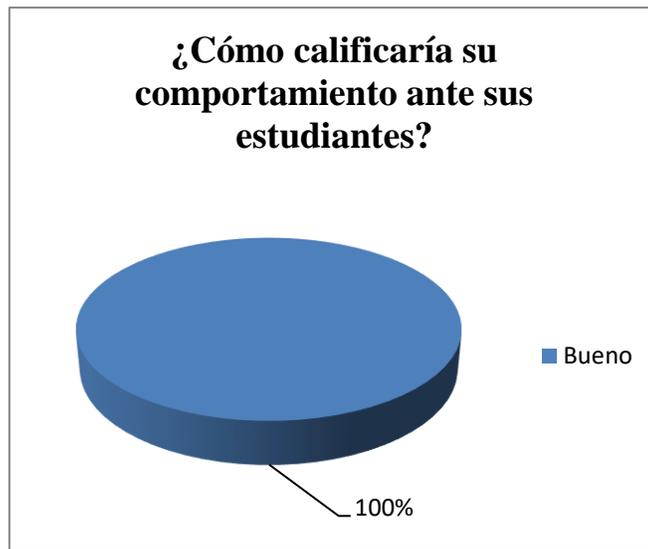
Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que si es buena la comunicación y en proporciones significativos afirmaron que es deficiente y regular.

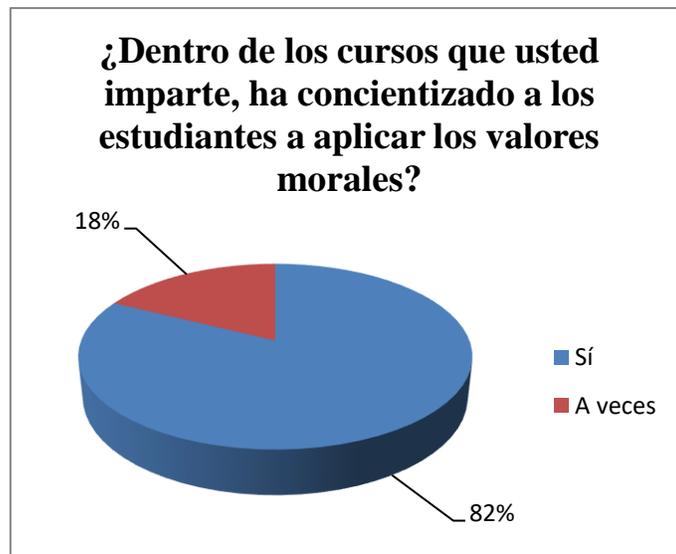
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Todos los docentes respondieron que es bueno su comportamiento.

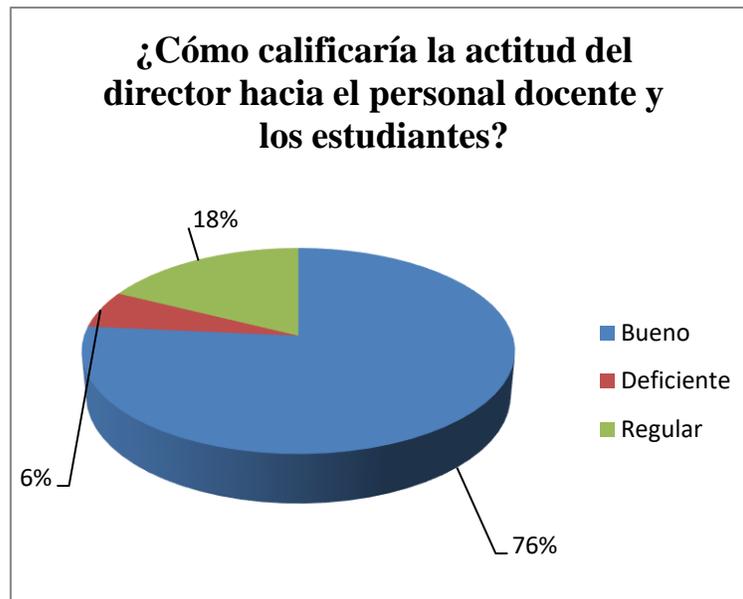
Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Más de la mitad afirmaron que sí inculcan a los estudiantes a la práctica de valores, mientras que en otro sector en cantidad mínima respondieron que a veces.

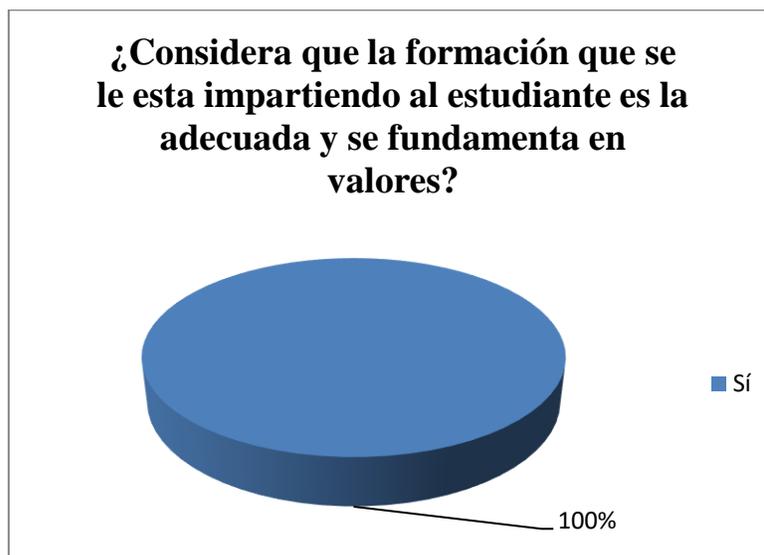
Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

La mayoría respondieron que es buena y un pequeño sector respondió que es regular la comunicación por parte del director.

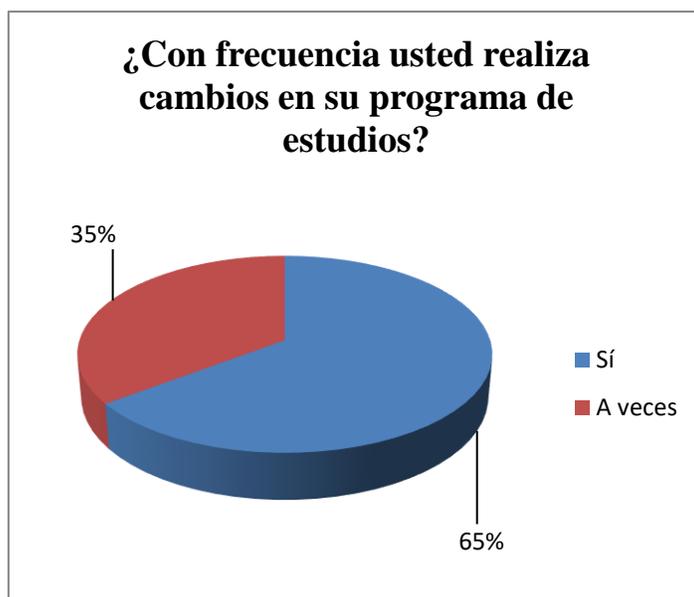
Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Todos los encuestados respondieron que sí está brindando al estudiante la formación correcta y aplicando los valores.

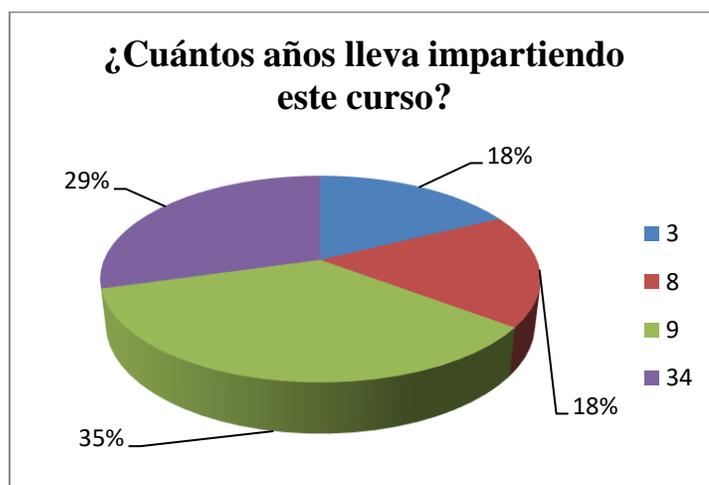
Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad respondieron que sí realiza cambios y un sector pequeño respondió que a veces.

Gráfica No. 22



Rango	
0-3 años	3 docentes
4-8 años	3 docentes
9-28 años	6 docentes
29-34 años	5 docentes

Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que llevan 9 años impartiendo el mismo, mientras que otros sectores llevan proporciones similares.

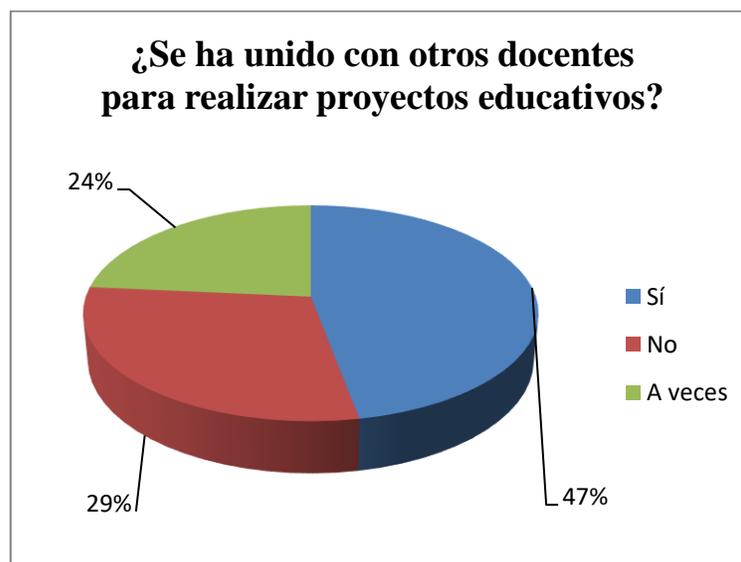
Gráfica No. 23



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad respondieron que sí han promovido cambios y otro en proporción significativa afirmaron que a veces.

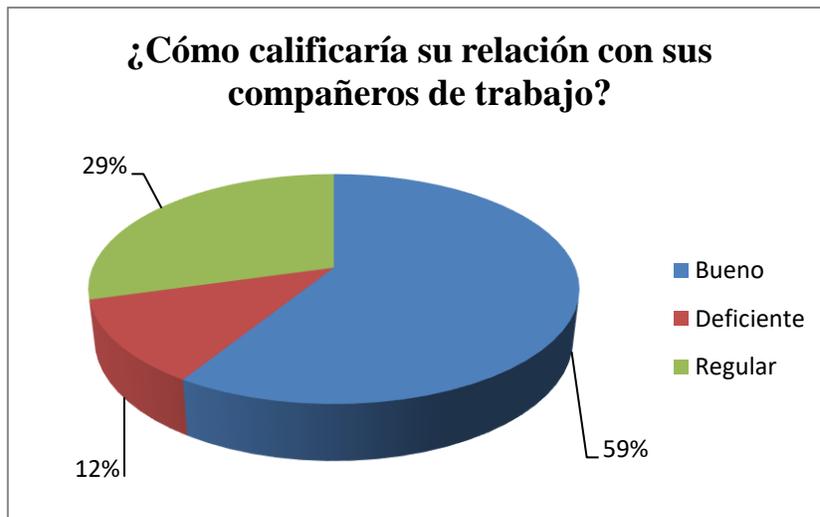
Gráfica No. 24



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad de encuestados afirmaron que sí y otros sectores en proporciones similares respondieron que a veces se unen para hacer proyectos.

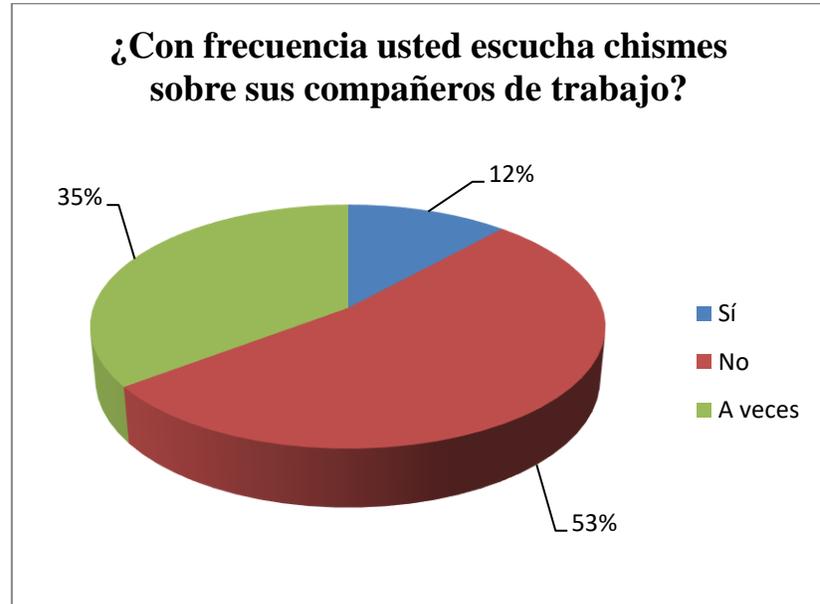
Gráfica No. 25



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad afirmaron que es buena su relación y proporciones mínimas afirmaron que es deficiente o regular.

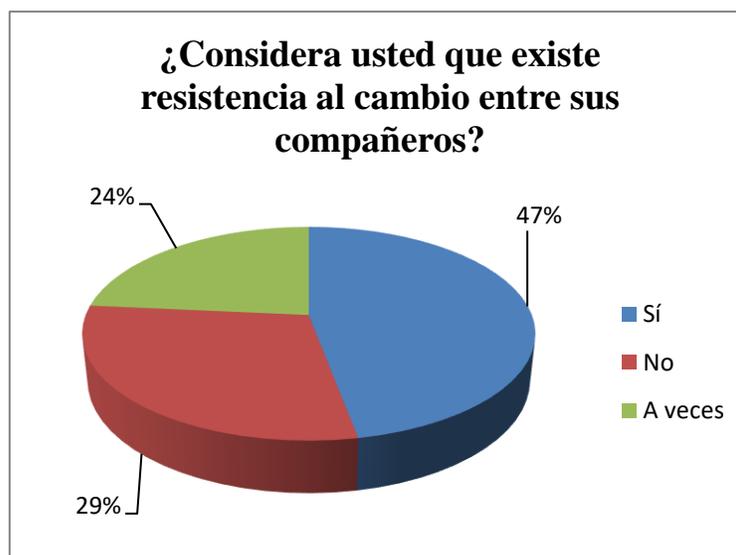
Gráfica No. 26



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Más de la mitad de los encuestados respondieron que no escucha chismes y en proporciones significativas afirmaron que sí o a veces.

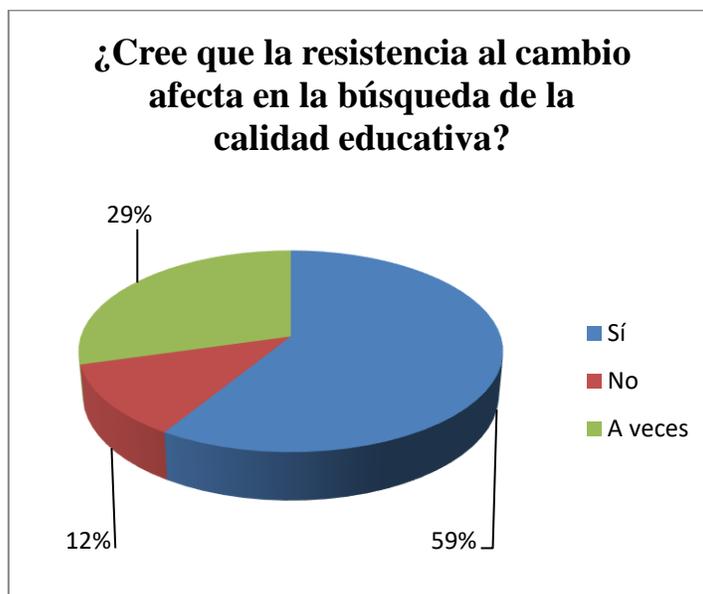
Gráfica No. 27



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que sí hay resistencia al cambio entre sus compañeros, otros sectores dijeron que no o bien a veces.

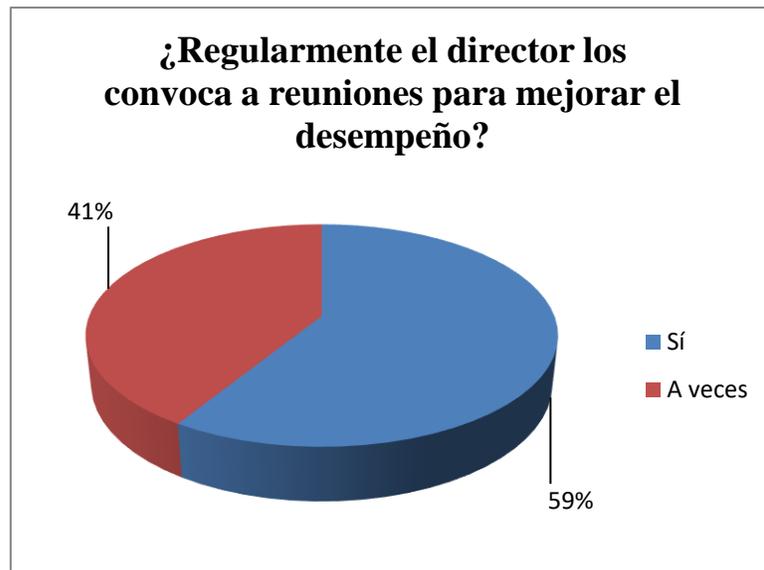
Gráfica No. 28



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad considera que sí afecta en esta búsqueda, pero un sector significativo considera que a veces puede afectar.

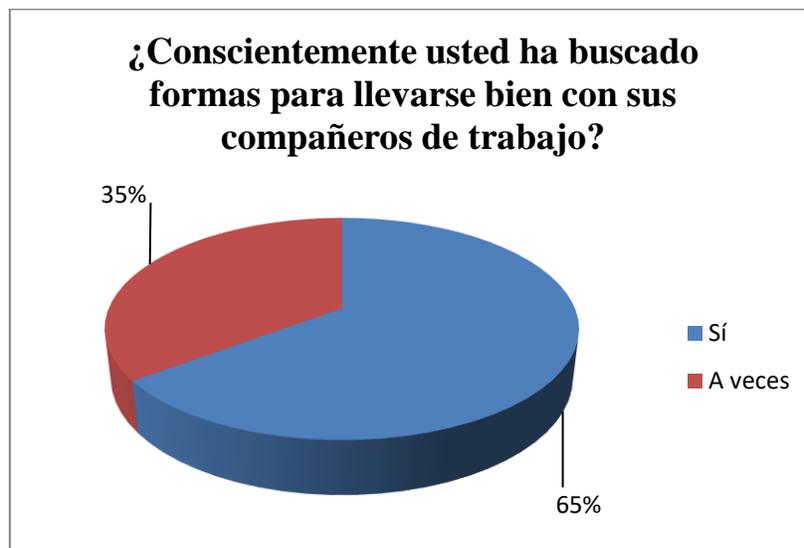
Gráfica No 29



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Más de la mitad respondieron que sí, otro sector significativo respondió que a veces el director los reúne para para mejorar el contexto laboral.

Gráfica No. 30

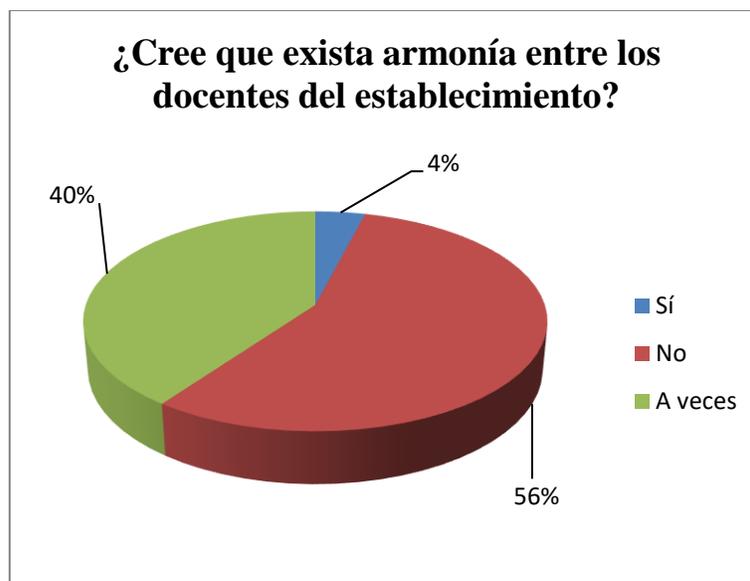


Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la tercera parte consideraron que sí ha visto que hacer con tal de llevarse bien con los demás, otro sector significativo respondió que a veces.

Gráficas de resultados de las encuestas dirigidas a los estudiantes.

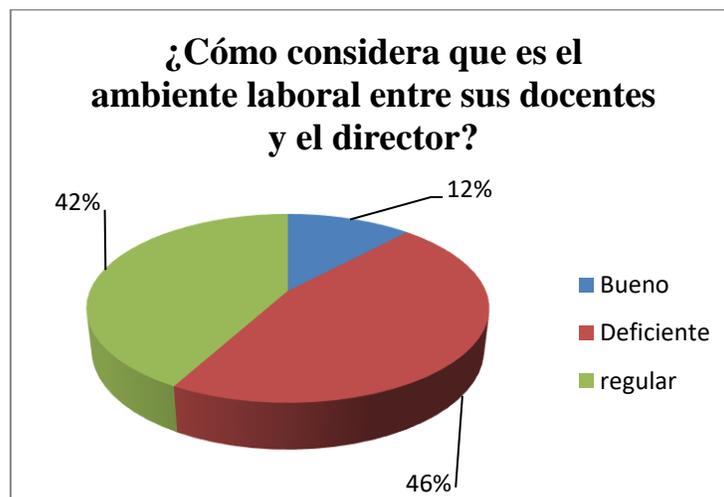
Gráfica No. 31



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un pequeño sector respondieron que sí, un poco más de la mitad respondió que no y otro sector significativo respondió que a veces suele verse armonía entre ellos.

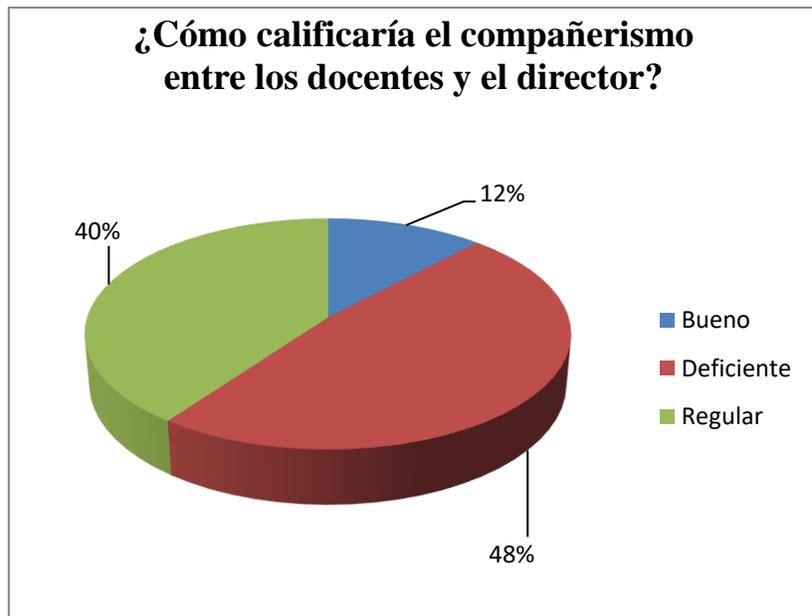
Gráfica No. 32



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que el ambiente es deficiente y regular y un pequeño sector respondió que es bueno.

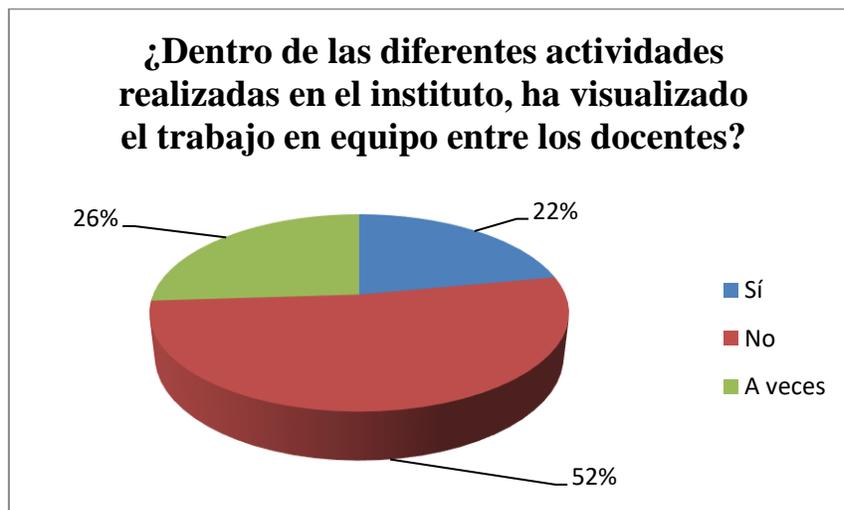
Gráfica No. 33



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

En proporciones similares respondieron que es deficiente y regular el compañerismo y otro sector pequeño respondió que es un bueno.

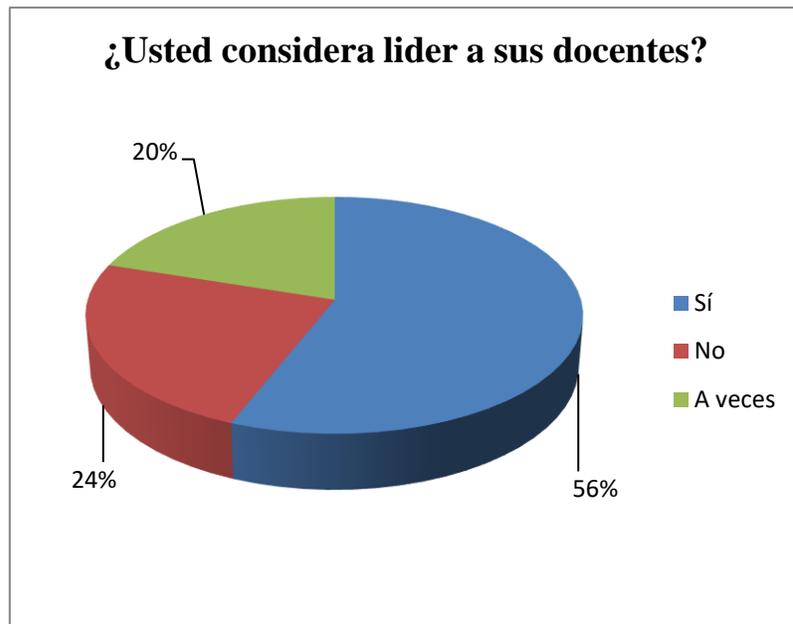
Gráfica No. 34



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad respondieron que no y en proporciones similares respondieron que si o a veces.

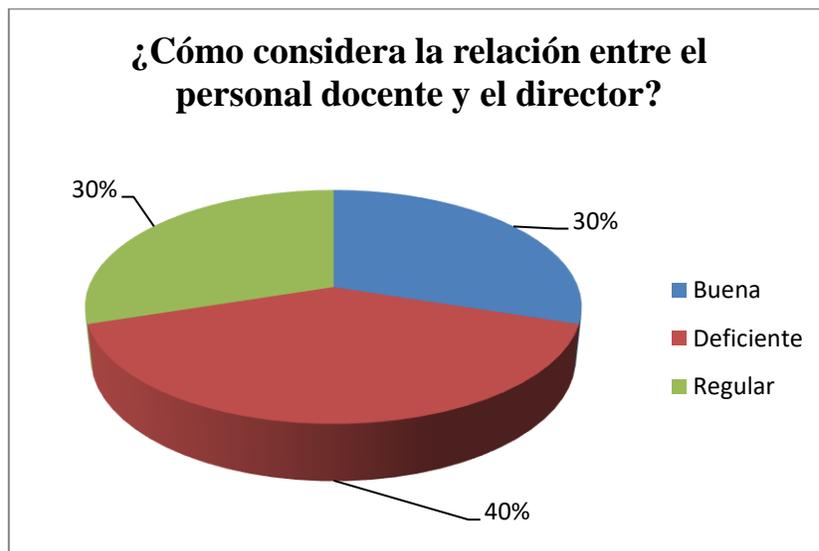
Gráfica No. 35



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad respondieron que sí los docentes son líderes y en proporciones similares respondieron que no o bien a veces.

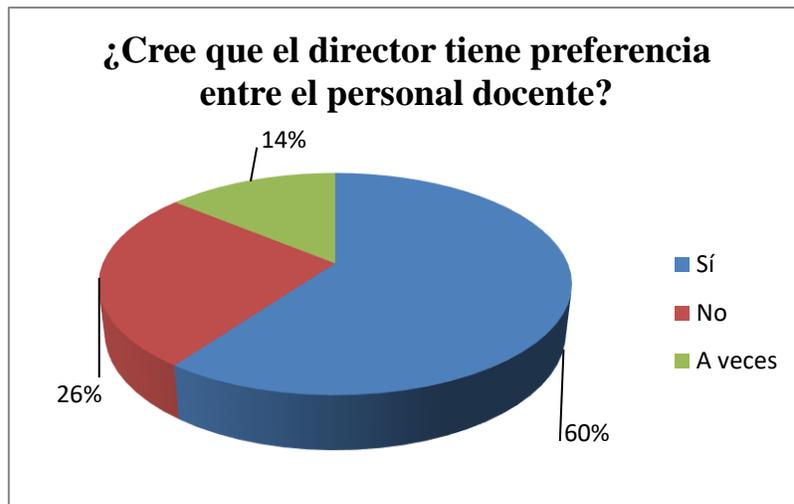
Gráfica No. 36



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad respondieron que es deficiente la relación y en proporciones iguales respondieron que es buena o regular.

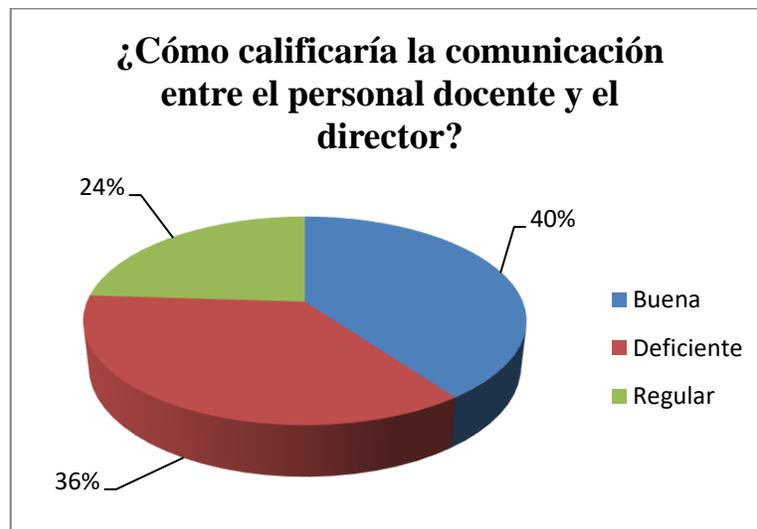
Gráfica No. 37



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Más de la mitad respondieron que sí y otro sector significativo respondió que no, un pequeño sector consideró que a veces hay preferencias entre el personal.

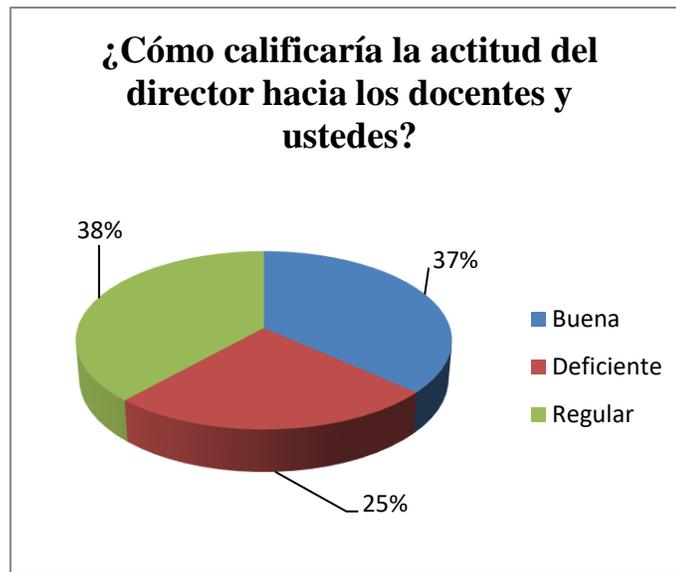
Gráfica No. 38



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad consideró que es buena la comunicación, otros sectores significativos respondieron que es deficiente o regular.

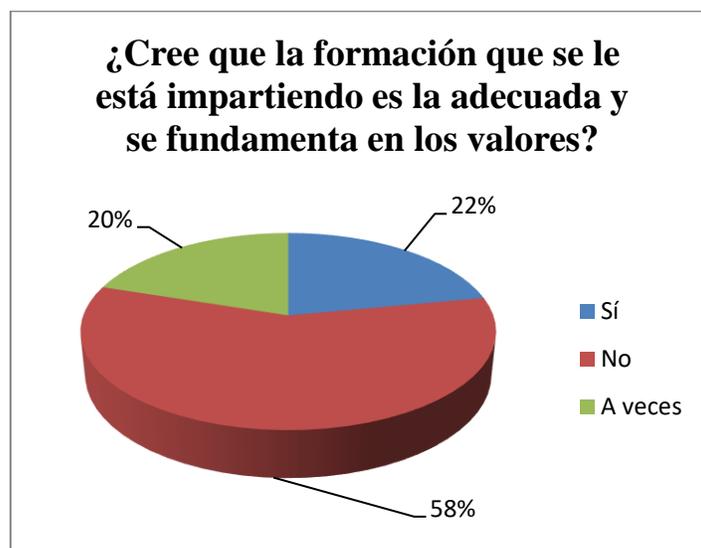
Gráfica No. 39



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

En proporciones similares respondieron que es buena o regular la actitud del director y otro pequeño sector respondió que es deficiente.

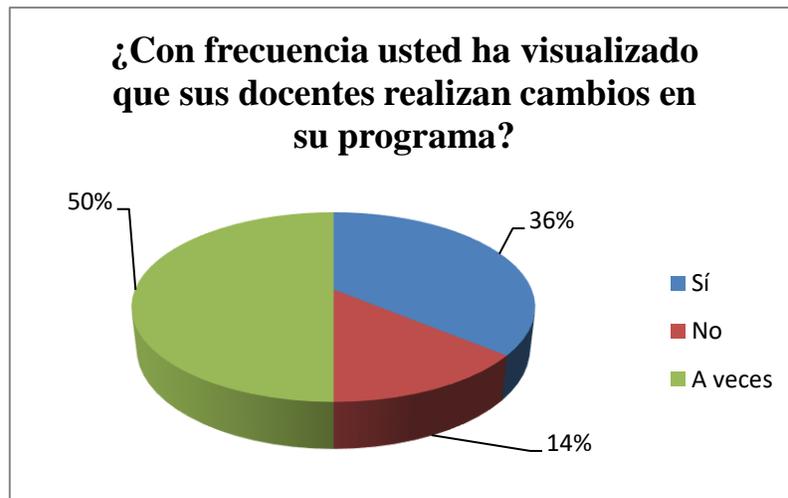
Gráfica No. 40



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Un poco más de la mitad dijeron que la formación no es la adecuada, mientras que otras proporciones similares respondieron que si o bien a veces.

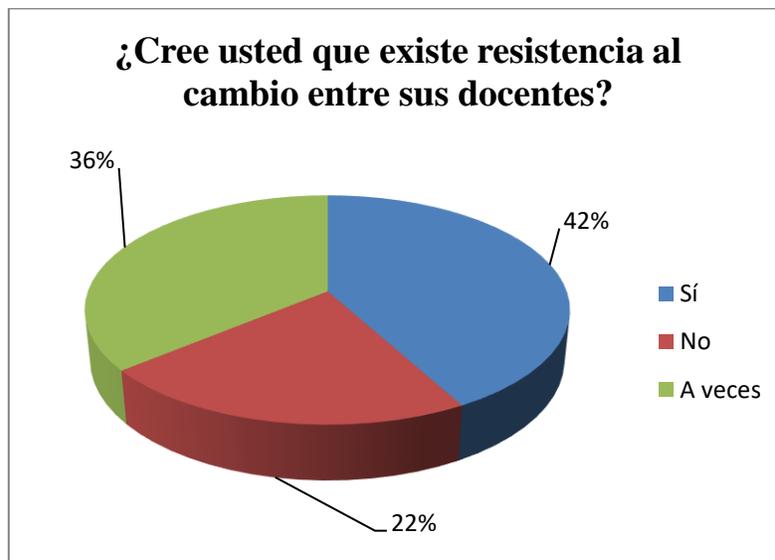
Gráfica No. 41



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

La mitad respondieron que a veces se visualiza cambios y en proporciones significativos respondieron que sí o bien no.

Gráfica No. 42



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo, Mes de Mayo de 2018.

Casi la mitad de encuestados respondieron sí existe resistencia al cambio y proporciones significativas respondieron que no o bien a veces.



Mazatenango 08 de septiembre de 2018
Dic. T.G.C.P. No. 19-2018

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesora titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Impacto de la resistencia al cambio en el clima organizacional"** elaborada por la estudiante: **PEM/TAE Yeni Esperanza Yaxón Hernández carné 201242341 y CUI 2098 15116 1009**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los 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"

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Manuel de Jesús Atonzo Roldán".

Lic Manuel de Jesús Atonzo Roldán
ASESOR PRINCIPAL



Mazatenango 08 de septiembre de 2018
Dic. T.G.C.P. No. 20-2018

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 30 de septiembre de 2017. Ref. E.P.F.S 10-2017 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina: **"Impacto de la resistencia al cambio en el clima organizacional"** elaborada por la estudiante: **PEM/TAE Yeni Esperanza Yaxón Hernández carné 201242341 y CUI 2098 15116 1009**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lcda. Luz del Milagro Domínguez
REVISORA



Mazatenango 10 de septiembre de 2018

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cãno
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Impacto de la resistencia al cambio en el clima organizacional”**, elaborada por la estudiante: **Yeni Esperanza Yaxón Hernández**, carné **201242341 CUI, 2098 15116 1009** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **“Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente”**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MSc. Tania Eivira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana



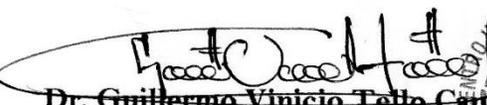
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-18-2018

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el siete de noviembre de dos mil dieciocho_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“IMPACTO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL (Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Comunidad Chocolá, San Pablo Jocopilas)”** de la estudiante: **Yeni Esperanza Yaxón Hernández**, carné **201242641 CUI: 2098 15116 1009** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dr. Guillermo Vinicio Tello Carr
Director



/gris