

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PLAN FIN DE SEMANA**



**TESINA**

**FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL, EN LA ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS COMERCIALES, JORNADA NOCTURNA, MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ.**

**Por:**

**JHONATHAN MCKINLEY MANRIQUEZ GODÍNEZ**

**Carné: 201240717**

**Mazatenango, Suchitepéquez, octubre de 2020.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PLAN FIN DE SEMANA**



**TESINA  
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA OPTIMIZAR EL  
CLIMA LABORAL, EN LA ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS COMERCIALES,  
JORNADA NOCTURNA, MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ.**

**Por:  
JHONATHAN MCKINLEY MANRIQUEZ GODÍNEZ  
Carné: 201240717**

**Licda. Paula Zucely Quibajá Pérez  
ASESORA**

Presentado en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro Universitario del Sur Occidente (CUNSUROC), de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferir el título de:

**Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa**

**Mazatenango, Suchitepéquez, octubre de 2020.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

Rector

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE  
SUROCCIDENTE**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

**REPRESENTANTES DE PROFESORES**

Lic. Luis Carlos Muñoz López

Secretario

PhD. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera

Vocal

**REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC**

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles

Vocal

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís

Vocal

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

M.Sc. Héctor Rodolfo Fernández Cardona  
Coordinador Académico

M.Sc. Rafael Armando Fonseca Ralda  
Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara  
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

Dr. René Humberto López Cotí  
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

M.Sc. Víctor Manuel Nájera Toledo  
Coordinador Carrera de Ingeniería en Alimentos

M.Sc. Erick Alexander España Miranda  
Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

M.Sc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes  
Coordinadora Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental Local

M.Sc. José David Barrillas Chang  
Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Abogacía y Notariado

Lic. José Felipe Martínez Domínguez  
Coordinador de Área Social Humanista

## **CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA**

M.Sc. Tania Elvira Marroquín Vásquez  
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía

Lic. Heinrich Herman León  
Coordinador Carrera Periodista Profesional y  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

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

## DEDICATORIA

- A DIOS:** Busqué al Señor, y él me oyó, y me libero de todos mis temores. Salmo 34:4
- A MIS PADRES:** Raúl Manríquez Caldera, ya que has sido pilar fundamental en mi vida, y Martha Haydeé Godínez Santizo, por tus sabios consejos.
- A MIS HERMANOS:** Jennifer Amanda, por estar siempre a mi lado incondicionalmente y Henry Raúl.
- A MIS ABUELOS:** Que desde el cielo me cuidan.
- A TODA MI FAMILIA:** Por su cariño, en especial a mis sobrinos Alexander, Logan y cuñada Jenny Valenzuela.
- A MIS AMIGOS:** Que me han brindado su apoyo en todo momento.
- A MIS MAESTROS:** Por todo el conocimiento que me han transmitido desde el inicio de mi vida escolar hasta la actual.
- A MI ALMA MÁTER:** Universidad de San Carlos de Guatemala, por educarme en sus aulas.

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS**, que me ha sabido dar la paciencia y sabiduría que ha necesitado mi vida para poderme realizar.

**A MI FAMILIA**, por ser el pilar de mi vida y quienes han estado conmigo en todo momento apoyándome siempre.

**A MIS AMIGOS** Katherine, Miguel, Rubí, Dulce, Sandra, Aldo, Fernando, Lilian, Maria José, Karen, Marisel, Lorenzo, Nora, Solange, Glenda, Alex, Ana Lidia, Ana María, Flor, Martha, Ruby, Stephanny, Maviri, Nimzy, Alejandra, Libny, por su apoyo brindado a lo largo de este proceso de formación académica

**A LA LCDA. PAULA ZUCELY QUIBAJÁ PÉREZ, LCDA. LILIAN CAROLINA MALDONADO GODINEZ Y LCDA. TANIA ELVIRA MARROQUIN VÁSQUEZ** por su orientación en el proceso, apoyo, paciencia y dedicación.

**A LOS DOCENTES EN GENERAL**, que a lo largo de mi vida han contribuido en la formación de mis conocimientos.

**A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, por ser la fuente de mis conocimientos.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Planteamiento del problema	3
1.2. Definición del problema	5
1.3. Objetivos	6
CAPITULO II	7
2. Metodología	7
2.1. Método	7
2.2. Técnicas	7
2.3. Instrumento de recolección de datos	7
2.4. Técnica de investigación documental o bibliográfica	8
CAPÍTULO III	9
3. Marco teórico	9
3. 1. Relaciones humanas	9
3.1.1. ¿Que son las relaciones humanas?	9
3.1.2 Como aplicarlas correctamente	9
3.1.3. La importancia de las relaciones humanas dentro del clima laboral de las instituciones educativas	10
3. 1.4. Campo y ámbito de las relaciones humanas	10
3. 1.4.1. Relaciones Publicas	11
3. 1.4.2. Relaciones Laborales	11
3. 1.5. Las relaciones humanas y ciencias que la integran	11
3. 1.6 Las relaciones humanas y la administración educativa	12
3. 2. El clima laboral	13
3. 2.1. ¿Qué es el clima laboral?	13
3. 2.2. Elementos del clima laboral	14
3. 2.6. Formas de clima laboral	15

3. 2.5 ¿Cómo propiciar un buen clima laboral en una institución educativa?	16
3. 2.6. El trabajo en equipo	17
3. 2.6.1. Tipos de equipo de trabajo	17
3. 3. El centro educativo	19
3. 3.1. ¿Qué es el centro educativo?	19
3. 3.2. ¿Qué elementos conforman el centro educativo?	19
3. 4. Relaciones de trabajo	20
3. 4.1. ¿Que son las relaciones de trabajo?	20
3. 4.3 Tipos de relaciones laborales	20
3. 4.4. Motivación laboral	21
3. 5. El liderazgo	23
3. 5.1. ¿Qué es el liderazgo?	23
3. 5.2 Clases de liderazgo	23
3. 5.3 La importancia del liderazgo	24
3. 5.4 El liderazgo en los centros educativos	24
3. 6. La comunicación	25
3. 6.1. ¿Qué es la comunicación?	25
3. 6.2. Los tipos de comunicación en una organización	25
3. 6.3. Comunicación asertiva	26
3. 6.4. Comunicación empática	26
3. 6.5. La apertura de escucha activa	27
CAPÍTULO IV	28
4. Análisis y discusión	28
CAPÍTULO V	38
5.1. Conclusiones	38
5.2. Recomendaciones	40
5.3. PROPUESTA	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	54

## **RESUMEN**

La investigación realizada se enfocó en analizar las diferentes formas en que podían fortalecerse las relaciones humanas dentro del contexto laboral de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez.

Durante dicha investigación la metodología empleada fue de tipo inductiva, utilizando la investigación bibliográfica para lograr el sustento teórico necesario del estudio, asimismo utilizándose encuestas que se les aplicó a todos los docentes y personal administrativo del plantel educativo, cada una con doce interrogantes y respuesta del tipo dicotómica.

Los resultados obtenidos luego de la tabulación de datos indicaron que las relaciones humanas dentro del centro educativo se encuentran debilitadas, y que no había actividades o herramientas que fueran aplicadas con el fin de fortalecerlas e impulsarlas, con el objetivo de optimizar el clima laboral dentro del plantel educativo, lo que se había traducido en dificultad para el trabajo en equipo o la convivencia para mayor armonía dentro de la escuela.

Descriptores: Relaciones Humanas, Clima Laboral.

## **ABSTRACT**

The research carried out focused on analyzing the different ways in which human relations could be strengthened within the working climate of the Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) night Day of the city of Mazatenango, Suchitepéquez.

During this research the methodology used was inductive, using bibliographic research to achieve the necessary theoretical support of the study, also using surveys that were applied to all teachers and staff education campus, each with two questions with a dichotomous type response.

The results shown after the tabulation of data indicate that human relationships within the school do exist, but are weakened, and that there are no activities or tools that are applied in order to strengthen and promote them, with the objective of optimizing the working climate within the educational campus, and what has resulted in difficulties.

Descriptors: Human Relations, Labour Climate.

## INTRODUCCIÓN

La Tesina es una investigación previa a optar el título de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y ubica al estudiante en el contexto real de su futura profesión, permitiendo que ejerza los conocimientos adquiridos en su formación académica, y con ello poder analizar e identificar un fenómeno de la realidad, para luego sustentarlo con base a un marco teórico y datos recopilados por los informantes claves.

Según Joan Wallace, citado por Castillo (2010) la capacidad de la persona para poder relacionarse con otros individuos dentro de una agrupación social se le denomina “Relaciones Humanas”, debiendo ser desarrolladas con el fin de facilitar la convivencia con los demás que conformen el entorno familiar o laboral, a partir de una buena comunicación y madurez humana, para que no sea difícil convivir en armonía con los demás integrantes de una sociedad.

Dentro de un centro de estudios conforman un aspecto esencial las relaciones humanas, porque estas permiten que todos los miembros que la conforman se encuentren satisfechos y en armonía, imperando siempre el respeto entre los docentes y demás personal que labore, teniéndose siempre presente que el desarrollo de un ambiente para el proceso educativo ideal va a depender de la existencia de un clima interno de relación laboral cordial, seguro, optimista, y acogedor.

Este trabajo de investigación abordó la temática “El fortalecimiento de las Relaciones Humanas para la optimización del clima laboral dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna”, dicha institución se encuentra ubicada en la zona 2, Cantón Santa Cristina, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez, dando como resultado un informe que se constituye con seis capítulos.

El capítulo I se considera el pilar principal del informe, ya que contiene la información sobre el diagnóstico institucional que se realizó, y donde se determina el planteamiento del problema, estableciendo asimismo la duda metódica a la cual se le dio una respuesta concreta, y consigo a ello los objetivos generales y específicos, que

fueron los encargados de orientar la investigación y de proponer soluciones factibles en relación al fortalecimiento de las relaciones humanas.

El capítulo II enmarca la descripción metodológica, en donde se contemplan los diferentes instrumentos, técnicas y métodos aplicados en el desarrollo de la investigación; en el capítulo III se desarrolla el marco teórico, realizándose una consulta bibliográfica y egráfica acerca de temas que se encuentran ligados a la temática principal, tales como la importancia de las relaciones humanas, el clima organizacional, liderazgo y los tipos, la comunicación, relaciones públicas, el centro educativo, relaciones de trabajo y la motivación laboral.

El capítulo IV contempla el análisis y la discusión de los resultados, asimismo la comparación con el sustento teórico, siendo los resultados representados en porcentajes, para exponer con mayor facilidad los datos obtenidos se utilizaron gráficas para lograr el respectivo análisis de los datos y la discusión de los mismos.

Y por último el capítulo V, en donde se establecen las conclusiones y recomendaciones que surgen de todo el proceso investigativo; las conclusiones indican cuales fueron los datos y hechos que confirmaron el diagnostico preliminar que se realizó en el planteamiento del problema; y posteriormente surgen las recomendaciones, principalmente al administrador educativo y seguidamente a los docentes para poder fortalecer las relaciones humanas dentro del centro educativo, y conjunto a esto una propuesta con un plan de intervención sugerido por el estudiante, como la solución más factible para la resolución de la problemática planteada; finalizando con las referencias bibliográficas y egráficas, que fueron empleadas para la realización del soporte teórico de la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Planteamiento del problema

En la ciudad de Mazatenango, del departamento de Suchitepéquez se encuentra la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna, ubicada en el cantón Santa Cristina zona dos, a un costado del Colegio Informática; cuenta con una población estudiantil aproximada de ciento cincuenta estudiantes, dieciséis docentes, una persona que integra el personal operativo y cuatro personas más que conforman el personal a nivel administrativo; la institución ofrece los servicios de estudios en el nivel básico y diversificado, con las carreras de Perito Contador y Secretariado Comercial.

La mayoría de los docentes que laboran para el plantel educativo superan los cuarenta años de edad, y se encuentran dentro del renglón 011 presupuestario, lo cual indica que hay estabilidad laboral entre el personal, además los docentes se han especializado con titulaciones a nivel técnico universitario y otros con la licenciatura, cumpliendo con el perfil deseado para cada plaza existente; sin embargo en lo que respecta a la forma de relacionarse entre los mismos docentes y personal administrativo se evidenció ciertas dificultades que no permiten alcanzar el clima laboral ideal, tales como: la deficiencia en la toma de decisiones de forma colectiva; aislamiento, falta de cooperación y apatía al momento de organizar actividades académicas; ausencia de unidad y pertenencia al equipo de trabajo; formación de subgrupos e intolerancia hacia los demás; desobediencia a las decisiones que provengan del administrador educativo; poca comunicación y directrices pocas claras, siendo situaciones que se traducían en riesgo para la estabilidad del clima laboral, y no permitiendo el desarrollo de la satisfacción personal y profesional de cada docente y personal del nivel administrativo.

Una institución educativa que tenga establecidas de forma adecuada las relaciones humanas permite alcanzar el éxito en relación al cumplimiento de todas sus funciones, metas y objetivos, y se emplea como una herramienta para optimizar el clima laboral, ya que permite que exista una unión colectiva a nivel institucional, ayudando a que cada aspecto del plantel educativo pueda funcionar adecuadamente;

sin embargo, en la institución educativa mencionada se manifestó una débil aplicación de las relaciones humanas, que daban origen al mal manejo de conflictos internos; la existencia de problemas de comunicación entre el director y personal docente; poco control de las emociones; desorden e imprecisiones al no planear adecuadamente actividades; falta de iniciativa de los docentes hacia la organización educativa; secretos y rumores en los pasillos; y que cada uno operara rigiéndose bajo sus propias reglas, sin obedecer las directrices que el administrador educativo transmita.

Por lo que, ante tal problemática suscitada, se generó la siguiente interrogante ¿Cómo implementar herramientas y estrategias que permitan fortalecer las relaciones humanas y la mejora del clima laboral dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna de Mazatenango Suchitepéquez?

## **1.2. Definición del problema**

Las relaciones humanas dentro de cualquier organización educativa se constituyen como una base importante para el éxito del alcance de metas y objetivos, ya que los docentes y personal administrativo a menudo deben trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas, y proporcionar la motivación para hacer las cosas, lo que hace indispensable la fluida comunicación, la cooperación y participación en actividades académicas; además que exista consenso y satisfacción a nivel general en la toma de decisiones, que permita la armonía y la existencia de una cultura de trabajo estable y acogedora.

Por lo que la investigación se orientó a responder el siguiente planteamiento: ¿Cómo implementar herramientas y estrategias que permitan fortalecer las relaciones humanas y la mejora del clima laboral dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna de Mazatenango Suchitepéquez?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar los aspectos que dificultan el desenvolvimiento correcto de las relaciones humanas dentro del clima laboral de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1.3.2.1. Identificar las características de las relaciones humanas entre los docentes y personal administrativo.

1.3.2.2. Explicar la importancia de las relaciones humanas como herramienta para el mejoramiento del clima laboral dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna.

1.3.2.3. Establecer un plan de intervención que permita la implementación de talleres dirigidos a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento de las relaciones humanas entre los docentes y personal administrativo.

## **CAPITULO II**

### **2. Metodología**

Se constituyó como la fase en donde se indicó cuáles son los diferentes métodos, procedimientos y técnicas utilizados para la realización de la planificación de todas aquellas actividades que permitieron el desarrollo de la investigación.

#### **2.1. Método**

Se utilizó el método inductivo, ya que este permite partir de casos particular a una conclusión en general, donde se inició con la observación de los hechos, la clasificación e identificación de los problemas, y luego el establecimiento de conclusiones que brindaron una solución al problema en general.

#### **2.2. Técnicas**

- a. Observación: Se utilizó fichas para apuntar todo lo observado, realizando tal acción dentro del centro escolar, conjuntamente con las personas que lo integran;
- b. Encuesta: Se obtuvieron datos mediante un cuestionario previamente diseñado y enfocado a la temática, para poder lograr la recopilación de información necesaria.
- c. Análisis documental: Permitió la información de diferentes fuentes como libros o páginas de internet, obteniendo una mayor amplitud con respecto a la temática.

#### **2.3. Instrumento de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó en la investigación fue la encuesta, y contenía una serie de preguntas que se le realizó a todos los integrantes del personal laborante de la institución, recopilando sobre el tema de la presente investigación; las preguntas fueron con respuesta dicotómica (SI, NO, A VECES).

#### **2.4. Técnica de investigación documental o bibliográfica**

Consistió en la serie de consultas realizadas a diversas fuentes escritas, a través de la elaboración de fichas de resumen, que permitieron el fortalecimiento y desarrollo del marco teórico de la investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. Relaciones humanas**

##### **3.1.1. ¿Que son las relaciones humanas?**

Ha nacido la idea que desde el momento que se tiene relaciones con otro tipo de persona en cualquier situación que se presente, se está dentro del campo de acción de las Relaciones Humanas, lo cual ayuda a ser más sencillo el arte de saber convivir con las personas que se encuentren a nuestro alrededor.

“Las relaciones humanas permiten la interacción entre diferentes individuos que pertenecen a una determinada sociedad, y estas se basan principalmente en vínculos, en donde la comunicación se constituye como un aspecto muy importante” (Maxwell, 2010).

Los seres humanos tienen la necesidad de convivir y comunicarse con otros, ya que la naturaleza del mismo hace necesario el relacionarse con otros semejantes, sin embargo, algunos de los factores que alteran las relaciones humanas son los valores, que al final determinan quienes sean más sociales o menos, siendo estos por ejemplo el respeto, la tolerancia, la equidad, etc.

Las relaciones humanas se clasifican de dos maneras: Las relaciones humanas primarias y secundarias; la primera de ella radica su importancia en establecer un vínculo cuando las personas se relacionan entre sí, y la segunda indica que surgen a partir de la necesidad de prestar un servicio hacia otra persona. (García, 2019)

##### **3.1.2 Como aplicarlas correctamente**

Las relaciones humanas ayudan a incrementar el nivel de socialización y entendimiento, y se logra su correcta aplicación al realizarse a través de diversas estrategias, tales como una comunicación eficaz que ayuda a disminuir los conflictos que surgen a causa de las diferencias individuales, creando un ambiente laboral armonioso en cualquier institución, incluyendo a los centros educativos. (Chiavenato, 2003)

Sin embargo existen factores negativos que impiden que las relaciones humanas puedan ser desarrolladas de la mejor manera, que pueden manifestarse cuando existe un descontrol al expresar las emociones desagradables, existe agresión, se evidencia terquedad por parte de la persona y negatividad ante los hechos; también puede manifestarse en las personas aislamiento de los demás, o el surgimiento de los sentimientos de superioridad o inferioridad, siendo todos los que se mencionaron anteriormente causante de una precaria aplicación de las relaciones humanas. (Chiavenato, 2003)

### **3.1.3. La importancia de las relaciones humanas dentro del clima laboral de las instituciones educativas**

“Las relaciones humanas en la vida del ser humano se constituyen como una piedra angular en su desarrollo, ya que le permite un desarrollo íntegro individual que le permite tener vínculos con sus semejantes, constituyendo sociedades” (Chiavenato, 2003)

Estas tienen un gran valor dentro del clima laboral de una institución educativa ¿Por qué? Porque es parte de las bases que permiten que una institución funcione correctamente y de la mejor manera, ya que si no existe una cultura de trabajo estable y acogedora es muy probable que puedan surgir en la logística de las diferentes funciones que se establezcan entre los docentes.

Y si se aplican de la manera adecuada, las relaciones humanas pueden ayudar a que se fomente la amistad y cordialidad entre los trabajadores, además que estos van a mostrar entusiasmo y satisfacción al momento de realizar su trabajo, demostrando simpatía hacia sus demás compañeras, y por tanto trayendo eficiencia en la organización educativa en todas sus funciones.

### **3.1.4. Campo y ámbito de las relaciones humanas**

En lo que respecta a las relaciones humanas pueden ser individuales o públicas, también llamadas internas o externa, y esto va a depender del trato individual y del contacto cotidiano entre los individuos o al trato entre organismo y el público (Risutto, 1964)

#### **3.1.4.1. Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son necesarias para poder promover el progreso técnico, comercial, industrial, público y privado, y esto convirtiéndose en un hecho social, que surge como una manifestación natural en el ser humano. (Castillo, 2010)

Este tipo de relaciones tratan de lograr que una institución determinada mejore su planificación con el público consumidor o lograr un aumento en la producción; tiene como objetivo satisfacer diversos intereses y son necesarias estas relaciones para la prosperidad de la vida de las instituciones.

#### **3.1.4.2. Relaciones laborales**

Como ciencia y arte responde a principios extraído de la Psicología aplicada a la industria y al trabajo de la persona; 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, además mejorando la salud mental. (Martín, Alfonso, 2003)

Este tipo de relaciones indica que una organización puede sobrevivir y crecer si existe una cooperación interna de todos los miembros que la componen, ya que esto es lo que ayudará al logro de todas aquellos objetivos o metas que se tengan a corto, mediano y largo plazo.

#### **3.1.5. Las relaciones humanas y ciencias que la integran**

Desde que las relaciones humanas se aplicaron a las organizaciones, orientándose a los hombres en el trabajo, han establecido contactos con todas aquellas ciencias que contribuyen a un mejor entendimiento del hombre (Chiavenato, 2003)

En el campo de la administración educativa, se ha hecho evidente que el campo de las relaciones humanas es necesario, porque contribuye con el mejoramiento de todas aquellas acciones que inciden.

Las ciencias que coadyuvan con el proceso de las relaciones humanas son las siguientes: (Chiavenato, 2003)

- **Psicología:** Es la ciencia que trata de las facultades y operaciones del alma y todo cuanto atañe el espíritu, y ayuda a comprender ampliamente la personalidad de cada individuo, destacando las necesidades humanas, motivación, diferencias individuales, personalidad, aptitudes, habilidades, capacidades, intereses, reacciones, carácter, temperamento, comprensión, estabildades, cooperación, etc. Las relaciones humanas se auxilian especialmente de la psicología social y de la psicología clínica industrial.
- **Sociología:** Ciencia que trata las condiciones de existencia y desenvolvimiento de las sociedades humanas y en las relaciones humanas se desarrolla a través de la idea de que las personas y grupos operan dentro de un sistema social y teoría de rol, estatus y dinámica de grupos y organización informal, para lograr una mejor adaptación a la forma de vida, costumbres, tradiciones, usos, etc.
- **Filosofía:** Ciencia del conocimiento que trata de la esencia, propiedades, causa y efectos de las cosas naturales.
- **Antropología Social:** Parte de la historia natural que trata del hombre, considerando su condición cultural, física y moral.
- **Semántica:** Ciencia que explica el significado de las palabras para lograr mayor entendimiento en el profeso de las comunicaciones que se establecen entre personas.
- **d. Administración:** Acción de administrar. Es la coordinación de esfuerzos para la presentación de servicios mediante una serie de actividades que tiene la realización de objetivos definidos en cualquier campo gubernamental, público o privado, destaca especialmente las relaciones de autoridad, responsabilidad y división del trabajo.

### 3.1.6 Las relaciones humanas y la administración educativa

Las relaciones humanas en el campo de la Administración Educativa favorecen a las acciones que implican desarrollar estas con eficiencia y eficacia, buscando con

ello establecer relaciones que se proponen satisfacer diversos intereses en beneficio de los integrantes de las instituciones educativa. (Chiavenato, 2003)

La Administración para su estudio se divide en cinco funciones:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Los administradores deben mostrarse sensibles a los muchos elementos del ambiente externo, como factores económicos, tecnológicos, sociales políticos y éticos que afectan a las áreas de operación (Chiavenato, 2003)

Un administrador educativo debe asumir la responsabilidad junto a todo aquel personal que se encuentra bajo su cargo de tener el objetivo de ejercer acciones que permitan a todos los integrantes de la organización a realizar los mejores partes al cumplimiento de las metas que se tengan a nivel colectivo.

Además, uno de los objetivos primordiales de la administración educativa se centra en el conjunto de acciones que permitan obtener la mayor eficiencia y eficacia del sistema educativo, pudiendo alcanzarse todos aquellos objetivos que se hayan proyectado, lo que se traduce en favorecer el dinámico cumplimiento del proceso educativo a nivel general.

## **3.2. El clima laboral**

### **3.2.1. ¿Qué es el clima laboral?**

El clima laboral (también llamado en ocasiones el clima organizacional) se refiere a todo aquel ambiente físico y humano en donde se desarrolló todas las acciones derivadas del trabajo. El clima laboral conlleva la responsabilidad de determinar si se va a transmitir optimismo en la organización o no, siendo vital esto para el rendimiento de cada trabajador (Pacheco, 2019)

El clima organizacional es derivado de la cultura, según la escuela funcionalista (desde el punto de vista social y antropológico) que establece que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

En los procesos de trabajo, se encuentran como componentes los procesos psicosociales del trabajador y aquellos que son propios de su entorno y que le están impactando. Es obvio que a cada interacción situacional corresponde una reacción inmediata de la persona en la que entran en juego sus valores, actitudes y creencias.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones (Mansilla, 2005)

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido que, así como las características de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de las características de ésta.

### **3.2.2. Elementos del clima laboral**

En el clima laboral inciden varios factores que van a establecer la calidad del mismo. En primer punto se encuentra el liderazgo, el cual se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y que impacto puede tener esta entre los jefes y subordinados (Mansilla, 2005)

Están las relaciones interpersonales, las cuales dependiendo de cuales se establezcan van a influir en el ánimo de la empresa en general; luego se encuentra la implicación, que es el grado de compromiso que sientan los empleados hacia la organización; la organización, que serán todos aquellos elementos que le dan forma a la empresa, como los puestos, manuales, operaciones, etcétera, y que son las que dirigen el funcionamiento de una empresa. (Mansilla, 2005)

El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir que, en él se pone atención a variables de factores internos de la

organización, y, por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional, se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

“Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son las siguientes:” (Mansilla, 2005)

- Variables de ambiente físico tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales tales como: el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables de ambiente social tales como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

### **3.2.3. Formas de clima laboral**

“Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto, y en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como:” (Mansilla, 2005)

- Variables causales tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- Variables intervinientes: en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la motivación.
- Variables finales: Likert indica que son independientes a las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. Entre ellas, se influyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización

### **3.2.4. ¿Cómo propiciar un buen clima laboral en una institución educativa?**

El ambiente laboral si es propiciado con los elementos necesarios y positivos, este beneficiara a la institución educativa, ya que influirá en el bienestar de todos el equipo docente y administrativo que labore, porque un lugar donde haya un ambiente positivo ayudara a que los trabajadores sientan agradables ir a su lugar de labores, además que les dará una motivación que se mantendrá durante el resto del día. (Alcalá, 2009)

Que se manifieste una comunicación abierta y transparente, en donde se tome en cuenta las opiniones de todos los colaboradores, para que sientan que si importan para la empresa y que forman parte de la misma.

Además, una organización que se enfoque en mejorar su productiva por medio de la eficiencia de las relaciones humanas, ya que eso generar un clima de actitudes positivas que podrán ser inculcadas en cada uno de los miembros. (Alcalá, 2009)

Es importante el reconocer diferentes conductas que son propias del esfuerzo de algún trabajador cuando se esfuerza más en realizar bien lo que le compete en su área de trabajando, y que esto se trate de transmitir entre los demás compañeros de trabajo, con el fin de estimular actitudes similares en el futuro.

El buen clima laboral dentro de una institución educativa se traduce en una dimensión de calidad de vida laboral y que tiene gran influencia en el alcance de metas que como institución educativa se proyecten, además de conocer y comprender la forma en como las personas que laboren para un plantel educativo perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnostico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y mayor productividad.

El buen ambiente en un centro educativo se define en gran parte por las relaciones humanas y como estas se desenvuelvan, ya que favorece mucho el trabajo en equipo, la participación, el intercambio de experiencias, conocimientos, los acuerdo y la formas de afrontar los conflictos.

### **3.2.5. El trabajo en equipo**

En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual; el trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados (Alcalá, 2009)

Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados. (Alcalá, 2009)

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones educativas se debería promover el trabajo en equipo, porque presenta una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Frente a la acción individual, el trabajo en equipo ofrece mayores ventajas al optimizar los recursos necesarios: hace posible que la persona desarrolle su potencialidad; fortalece el método de trabajo y permite llegar a resultados óptimos.

#### **3.2.5.1. Tipos de equipo de trabajo**

“Un equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas que se movilizan con metas y objetivos comunes, y existen diferentes tipos de equipos de trabajo, que a continuación se indican:” (Palomo, 2011)

##### **a. Según la dimensión temporal**

- Equipos permanentes. Son equipos constantes y sólidos por un periodo. Se le comisiona la ejecución de las actividades usuales, que facilitan la buena marcha de las organizaciones. Estos equipos son estables a mediano y largo plazo, realizan actividades habituales de la institución, el coordinador del equipo debe ser un personal nombrado. (Palomo, 2011)
- Equipos temporales: También denominado “ad hoc”. Se conforma con la finalidad de lograr un objetivo determinado. Tiene carácter temporal, solo hasta alcanzar la meta, porque en las instituciones educativas surgen situaciones que

requieren ser solucionadas de manera inmediata. Para conformar se debe tener en cuenta las competencias y/o capacidades de quienes van a integrar. (Palomo, 2011)

#### **b. Según el nivel de formalidad**

- **Equipos formales:** Son equipos que se forman según la estructura funcional y se considera en los organigramas. Buscan el logro de un objetivo determinado. En la organización escolar estos equipos por ejemplo la Asociación de Padres. (Palomo, 2011)
- **Informales:** Son equipos que se conforman con el propósito de satisfacer las necesidades individuales o colectivas. Este tipo de equipos surgen de un momento a otro para solucionar necesidades imprevistas que demandan ser satisfechas. (Palomo, 2011)

#### **c. Según su finalidad**

Hay equipos que se conforman con un propósito determinado para lograr un producto, mejora de las decisiones en la solución de los problemas, ejecución de proyectos productivos, fortalecer las relaciones interpersonales, etcétera. (Palomo, 2011).

En las organizaciones educativas se encuentran generalmente equipos que desarrollan proyectos de mejoramiento continuo, comité de mantenimiento escolar, comité ambiental y de gestión de riesgos, entre otros.

#### **d. Según su importancia**

- **Nivel estratégico:** Está conformado por el equipo directivo, responsable de priorizar las políticas y lineamientos institucionales. En la organización educativa se define los planes y actividades para alcanzar las metas y objetivos. (Palomo, 2011)
- **Nivel funcional:** Está conformado por los equipos que ejecutan los planes estratégicos y los objetivos de la institución. En el caso de las instituciones educativas este nivel de organización está conformado por los coordinadores

pedagógicos, coordinador de tutoría, coordinador de soporte tecnológico e innovación.

### **3.3. El centro educativo**

#### **3.3.1. ¿Qué es el centro educativo?**

El centro educativo se trata de un establecimiento educativo que está destinado a la enseñanza, donde se reúnen personas con un determinado fin, que es el de recibir, asimilar y aprender conocimientos, además de adquirir una conciencia cultural y conductual por parte de las generaciones anteriores. (Ruiz, 2000)

Cada centro educativo posee diferentes características que hace que se diferencien uno del otro, y esto va dependiendo del enfoque que pueda tener. Dentro del mismo se desarrollan diferentes tipos de espacios con diferentes funcionalidades y objetivos, que van variando dependiendo del enfoque que tenga la visión y misión institucional. (Ruiz, 2000)

El centro educativo da lugar a un espacio, donde se desarrollan diferentes aspectos que conforman un ambiente de enseñanza-aprendizaje, donde se establecen diferentes situaciones pedagógicas que propician la formación escolar de los estudiantes, y este lugar o lugares son las aulas, el laboratorio de informática, área de ejercicio físico. (Ruiz, 2000)

#### **3.3.2. ¿Qué elementos conforman el centro educativo?**

“Se conforma por seis elementos, los cuales son muy importantes, ya que permite ofrecer servicios hacia los estudiantes los cuales son: Los objetivos, los recursos, estructura, sistema y métodos, cultura, entorno” (Antúnez, 2004)

Los objetivos hacen referencia a los propósitos institucionales explícitos o no, que tienen como fin orientar la actividad de la organización y constituyen su razón de ser; los recursos, que constituyen el patrimonio de medios con que cuenta la institución para desarrollar sus intenciones. (Antúnez, 2004)

La estructura, que está formada por el conjunto de elementos articulados entre sí, a partir de los cuales se lleva a cabo acción institucional; los sistemas y métodos

de trabajo, que constituyen los medios y modos de obrar y dispositivos de operación que la institución emplea para conseguir sus finalidades. (Antúnez, 2004)

La cultura, que se conforma por el conjunto de significados comunes, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le confieren una identidad propia, determinando la conducta peculiar de los individuos que la forman; y por último el entorno, que se forma por el conjunto de elementos externos en los que la institución está inmersa. (Antúnez, 2004)

### **3.4. Relaciones de trabajo**

#### **3.4.1. ¿Que son las relaciones de trabajo?**

“Una relación de trabajo se constituye como un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores, y que existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración” (Cabanellas, 2003)

Y a causa de este vínculo, se derivan derechos y obligaciones entre el patrono y el empleado, ya que por medio de la relación de trabajo se ha permitido al trabajador acceder a derechos y beneficios personales, tales como la seguridad social, lugares de recreación y entre otros.

Además, la relación laboral se manifiesta como una condición necesaria, de acuerdo a la normativa legal para la aplicación de estatutos relacionadas al área laboral, y que se va a encargar de determinar la naturaleza y el alcance de los derechos y obligaciones entres los sujetos principales.

#### **3.4.2. Tipos de relaciones laborales**

Según la legislación guatemalteca, las relaciones laborales se pueden tipificar de acuerdo a varios criterios que la van a regir, como puede ser por el tiempo, el carácter o el lugar donde se ejecute. (Congreso de la República de Guatemala, 1947)

Por según el tiempo, la relación laboral se contrae por tiempo indeterminado, porque no se determina el intervalo de su duración al momento de contratarse al empleado; por el carácter del empleador, que se definen si el empleador es una entidad empresarial, o no como una autoridad pública, o se trate de escuelas o guarderías públicas.

Por la forma de contratar la relación laboral, la cual se deriva por el nombramiento, el cual se permite únicamente para las personas taxativamente especificadas en la Ley, como directores de empresas públicas o de componentes organizativos del Estado; por el lugar de ejecución del trabajo, en donde los empleados ejecutan el trabajo no precisamente en la sede del empleador, sino desde la casa del trabajador, por ejemplo.

Y, por último, según la extensión de la jornada de trabajo, que se determina de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas, pudiendo ser en jornada nocturna, diurna o mixta.

### **3.4.3. Motivación laboral**

La motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue, además motivar al personal es un desafío que se supera con el protagonismo de los talentos y los líderes. A mayor motivación del personal, mejor clima de trabajo y mejores desempeños (Gadow, 2010)

La motivación del personal de una institución educativa, es un reto para los directivos y jerárquicos, ya que de ella depende el logro de las metas y objetivos. Entonces los directivos adoptarán diversas estrategias a través de transmisión de mensajes y reconocimientos

La motivación es el estímulo emocional que impulsa al individuo a actuar y adoptar ciertas formas de comportamiento, y en el ambiente laboral, la motivación resulta de una combinación de todos los factores del entorno de la organización que originan actitudes positivas o negativas; en todas las organizaciones la motivación está cobrando mayor importancia, puesto que mejora la productividad del personal (Dalton, 2007).

La motivación moviliza al personal adoptando actitudes positivas o negativas. Estas serán positivas si satisfacen las necesidades del personal. En las instituciones educativas, la motivación se asocia con todos los aspectos del entorno porque origina ciertas actitudes, asimismo guarda una relación con el logro de los objetivos previstos.

“Dalton habla de las necesidades de los individuos, en las instituciones educativas los directivos deberían manejar estrategias para saber que necesidades tiene el personal y según ellas tendrán que motivarlos, de lo contrario no tendrá efectos” (Dalton, 2007)

Las necesidades aludidas son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas**

Son las necesidades más apremiantes, es decir, básicas para el organismo. En el ambiente de trabajo puede ser el cafetín, agua, servicios higiénicos, etcétera.

- **Necesidades de incolumidad y seguridad**

Se refiere a la necesidad de seguridad económica y afectiva. En una institución educativa pública se puede ofrecer adecuada infraestructura, preocuparse para que al personal se le pague en forma puntual, entre otros.

- **Necesidades sociales**

Son necesidades de afecto, aceptación y de afiliación con los demás. En el ambiente de trabajo escolar se relaciona el manejo de las relaciones interpersonales, las amistades, equipos de trabajo y la gestión de emociones.

- **Necesidades de estimación**

Es la necesidad de aceptación de uno mismo y de los demás personales. En el entorno laboral es importante la aceptación personal y la valoración y reconocimiento de los directivos, colegas de la institución.

- **Necesidades de autorrealización**

Es la necesidad de potenciar nuestra capacidad para el desarrollo personal y profesional. En el ambiente de trabajo puede ser por ejemplo ganar un concurso, ascender de escala, ocupar una comisión o cargo.

## **3.5. El liderazgo**

### **3.5.1. ¿Qué es el liderazgo?**

“El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas” (Rubini, 2019)

Este aspecto se constituye en la clave para que cualquier organización pueda funcionar bien de acuerdo a los intereses y metas que desee alcanzar, claro que esto dependerá de lo acertado que sea la proyección del liderazgo, lo cual en muchas ocasiones no es tan fácil de realizar.

### **3.5.2. Clases de liderazgo**

De acuerdo a Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne McKee, citados por Rubini (2019), los líderes trabajan en torno a lo que son seis estilos de liderazgo, y son los siguientes:

- **Al mando:** Es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, y sirve para los tiempos de crisis o cuando es necesario hacer un cambio de tendencia, o para manejar a los empleados que son problemáticos.
- **Visionario:** Sirve para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un “ven conmigo”, este estilo no funciona cuando la visión que se tiene está lejos de la realidad, por lo que bajará la moral del equipo de trabajo.
- **Empático:** Es el que se encarga de crear armonía y vínculos emocional; sirve para curar divisiones en un equipo, y no se debe exagerar con este estilo porque si no produce falta de dirección, traduciéndose en rendimientos mediocres.
- **Democrático:** En este tipo, el líder logra el consenso mediante la participación de todo el grupo, pero no es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.
- **Pacesetting:** Se procede a establecer estándares de rendimiento alto, y se utilizar para obtener resultados que sean rápidos y cuando se tenga interés en formar un equipo que este muy motivado y que sea en extremo competente.
- **Coaching.** Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de los integrantes, y debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su

rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.

### **3.5.3. La importancia del liderazgo**

“La importancia de liderazgo es más evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial, ya que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida” (Rubini, 2019)

En toda organización o empresa, se depende mucho para alcanzar el éxito de cómo se logre proyectar el liderazgo, y el carácter de quien lo ejerza para lograr transmitir el sentimiento en común, para lograr la integración de todos los trabajadores, con el fin de alcanzar cada una de las metas u objetivos que se tengan a nivel institucional, ya que el liderazgo se constituirá como el guía del camino a seguir.

### **3.5.4. El liderazgo en los centros educativos**

Dentro de un centro educativo pueden existir muchos docentes, pero únicamente un director, que es quien tiene a cargo es el administrador educativo o director, quien tiene la función esencial de guiar el correcto funcionamiento del mismo.

Para que exista una buena proyección del liderazgo por parte del director en una institución educativa, es necesario que sepa gestionar los recursos con los que cuenta para el cumplimiento de los objetivos.

Además, debe conocer la realidad social acerca de la institución que dirige, que permita la participación de los demás en decisiones, que logre empatía con las demás personas que tiene a su cargo, tener firmeza en las decisiones que diga, y flexibilidad ante diversas situaciones problemáticas que no se hayan tenido contempladas.

También que sea constructor de relaciones con los padres de familia, motivar al personal docente al crecimiento profesional, manejar transparencia con respecto a los recursos económicos, saber reconocer sus errores y aprender de ellos, y por último implicarse en su labor y demostrar que se encuentra profundamente comprometido con la labor educativa y la de su entorno.

## **3.6. La comunicación**

### **3.6.1. ¿Qué es la comunicación?**

“La comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal” (Oliveras, 2017)

En el proceso de interacción dentro de una institución, un profesor, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera, y el mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita; o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera, según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor

La comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo. Es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás. La comunicación en sus diversas formas y códigos es imprescindible y decisiva.

La comunicación se define como un circuito en el que interactúan y se interrelacionan de manera simultánea dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos comunes a ambos, y que, en la actualidad, gracias a la tecnología el canal de la comunicación permite que la comunicación se produzca al instante (Medrano, 2018)

### **3.6.2. Los tipos de comunicación en una organización**

“Los tipos de comunicación dentro de una organización son cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal o lateral, y transversal” (Medrano, 2018)

- **La comunicación descendente**

Proviene de la alta dirección de la institución. Su propósito es dar a conocer y establecer su política, objetivos, valores, normativas, asignación de tareas, etcétera.

- **Comunicación ascendente**

Surge de la base, del personal de la organización, es decir de los administrativos, auxiliares, docentes hacia el director o a quienes ocupan cargos jerárquicos sobre informes de una actividad o proyecto, situaciones conflictivas, entre otras.

- **Comunicación horizontal o lateral**

Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión.

- **Comunicación transversal**

Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática.

### **3.6.3. Comunicación asertiva**

“La comunicación asertiva es una habilidad que posee la persona para expresar lo que cree, piensa o siente sin agredir a los demás, sin herir las susceptibilidades” (López, 2018).

Lo cual significa que la persona que trate de transmitir un mensaje o una orden, deberá saber cuál es la forma o medio más adecuado para hacerlo, y todo ello siempre dentro de los límites del respeto, diferenciando siempre lo bueno y lo malo.

### **3.6.4. Comunicación empática**

“La comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción” (Marino, 2017)

La persona que ha desarrollado la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; siempre se comunicará de modo adecuado y dirá lo pertinente y en la forma debida.

### **3.6.5. La apertura de escucha activa**

La capacidad de escucha es muy importante en el proceso de comunicación; aunque a pesar de los esfuerzos muy poco se practica. Escuchar es fundamental en una comunicación interpersonal o grupal, en todos los niveles, en las reuniones. A través de ella se puede fomentar sentimientos positivos de empatía y asertividad. (Dalton, 2007)

La capacidad de escucha es uno de los aspectos fundamentales para fortalecer las relaciones humanas sólidas. Cobra mucha importancia en todas las actividades que desarrollamos con nuestros colegas, estudiantes, padres o directivos para lograr acuerdos o resultados positivos que beneficie a todos.

“Pero las barreras (como falta de interés del interlocutor, ruidos externos, vocabulario limitado, bajo volumen de la voz, prejuicios, uso del lenguaje vulgar) provocan malestar en el emisor o receptor” (Dalton, 2007). Escuchar de manera activa es un esfuerzo consciente que debe convertirse en una práctica frecuente para evitar el deterioro de las relaciones.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis y discusión

Cada día las relaciones humanas en materia de administración toman auge, ya que estas son esenciales y responsables del éxito que una persona tenga en diversos aspectos de su vida, como así también el no tenerlas comprenden el fracaso y el aislamiento social.

Relacionarse bien con otras personas tiene mucho valor y aporta la mayoría de los conocimientos que se pueda tener; además la cultura organizacional debe promover la buena relación y el trabajo en equipo de todos los directivos y empleados de la misma, y los líderes juegan un papel decisivo, porque la cultura se predica con el ejemplo.

El centro objeto de estudio de esta investigación fue la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez, institución donde laboran doce docentes con sus respectivos cursos y grados a cargo, y todos bajo la supervisión de un administrador educativo.

En el cuerpo de docentes del centro escolar hay siete mujeres y cinco hombres; con respecto a la edad hay dos docentes que están en el rango de los 39 a 45 años, siete docentes en el rango de 46 a 52 años, un docente en el rango de 53 a 59 años, y por último dos docentes en el rango de más de 60 años.

Con relación a la cantidad de años en relación a la experiencia académica, dos docentes se encuentran en el rango de 10 a 15 años, un docente de 15 a 20 años, tres docentes de 20 a 25 años, cuatro docentes de 25 a 30 años, y dos docentes con más de 30 años ejerciendo la labor docente.

Como se evidencia en los dos párrafos anteriores, la mayoría son mujeres las que laboran ejerciendo la profesión docente en la institución educativa, y también es importante resaltar que todos los docentes superan los más de diez años ejerciendo como tal.

La primera pregunta que se le realizó a los docentes fue acerca que, si ellos consideran que existe el entusiasmo por la labor docente entre sus compañeros, a lo

que respondió un 83% que sí, mientras que un 9% dijo que no, y un 8% indicó que a veces; la motivación por realizar o ejercer una profesión es muy importante de mantenerla, ya que esta se constituye como un valor esencial para el éxito en cualquier ámbito de un profesional.

¿Por qué es importante la motivación docente? Porque es imprescindible, ya que este será el generador de emociones y dinámicas, y un docente motivado es una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza; un docente sonriente puede crear alumnos sonrientes, un docente apasionado tiene más probabilidad de crear alumnos apasionados, y cuando ocurre todo lo contrario, un docente aburrido o que no le guste lo que hace es muy difícil que despierte algo útil en sus estudiantes.

Según Gadow (2010), indica que la motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue, además motivar al personal es un desafío que se supera con el protagonismo de los talentos y los líderes, y también establece que, a mayor motivación del personal, el clima de trabajo mejorara notablemente.

Y un trabajador motivado automáticamente se vuelve más eficiente, lo cual comparando las respuestas de los docentes con la teoría de Gadow, se evidencia una concordancia entre ambos.

La segunda pregunta se cuestiona a cada docente si ellos se sienten motivado por trabajar en el plantel educativo, a lo cual el 100% respondió que sí. Y es importante que existe una motivación por el lugar de trabajo, porque aquí es donde se desprenden el conjunto de sentimientos y actitudes hacia el mismo, las cuales podrán ser negativas o positivas.

Asimismo, las actitudes son las afirmaciones de valor, ya sean favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos, y muestran cómo se siente una persona acerca de algo, como por ejemplo cuando alguien dice “me gusta mi empleo”, está expresando su actitud hacia el trabajo y a la manera en que lo desempeña.

La tercera pregunta que se realizó fue si los docentes consideraban que el clima laboral dentro del plantel educativo era el más adecuado para poder trabajar, a lo que

respondió un 50% que sí, un 42% que no, y un 8% que a veces; y en esta pregunta puede manifestarse que a pesar que todos los docentes se sienten motivados por trabajar en el centro educativo y la mayoría considera que hay motivación por la labor docente, el clima de trabajo no es el más adecuado.

Apenas la mitad de los docentes afirma que es un buen clima laboral el del plantel educativo, sin embargo, prácticamente la otra mitad indica que no o que a veces existe un buen clima laboral. Y esto puede repercutir de manera negativa en la consecución de logros y objetivos a nivel institucional.

El clima laboral según Pacheco (2019) se refiere a todo aquel ambiente físico y humano en donde se desarrollan todas las acciones derivadas del trabajo; asimismo el clima laboral conlleva la responsabilidad de determinar si se va a transmitir optimismo en la organización o no, siendo vital esto para el rendimiento de cada trabajador.

Y Mansilla (2005) nos indica que clima laboral se remite a una serie de aspectos propios de la organización donde se deriva un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Y si dentro del clima laboral no se logra equilibrar o saber llevar bien los aspectos mencionados en el párrafo anterior, puede darse espacio a que se generen conflictos y a que se vuelva tensas las relaciones interpersonales dentro del centro de trabajo.

Un mal clima laboral en un centro educativo puede traducirse en una reducción considerable de la productividad, la poca atención a sus labores o poca dedicación, no hay compromiso por el docente; y crea divisionismo dentro del grupo de trabajo, haciéndose difícil la toma de decisiones a nivel colectivo o que se respeten las direcciones u órdenes.

La cuarta pregunta indica si los docentes consideraban que la Dirección les permitía participar en la toma de decisiones, a lo cual un 58% dijo que sí, un 17% que no, y un 25% que a veces si los tomaban en cuenta; y tomar en cuenta a los trabajadores a la hora de establecer decisiones importantes, porque se toma en cuenta el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas.

Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una institución educativa es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles, posterior a eso se debe actuar con seguridad y convicción, solicitando la cooperación de los demás y agradecer las ideas.

Con los resultados obtenidos, más del 50% de los docentes indico que, si se les permite participar en la toma de decisiones, un resultado parcialmente positivo pero que debe fortalecerse para que la mayoría puede sentirse parte de todas las acciones que se logren ejecutar desde la administración, y no sean simplemente unos espectadores de todo lo que sucede.

La quinta pregunta cuestiona si la comunicación entre los docentes es formal y veraz, a lo que un 50% respondió que sí, un 25% que no, y el otro 25% restante indico que a veces; lo que significa que solamente la mitad de los docentes considera que todo aquello que se comunican respetando las reglas de la legalidad, exactitud, sin errores y veraz.

Según Oliveras (2017), la comunicación se trata de un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal

La comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo y es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás.

Una comunicación formal y veraz debe ser aquella que cuando transmite ideas, conocimientos o información de cualquier índole, debe estar libre para no ser obstruida, que no se distorsione y que no dé lugar a malos entendidos, que luego provoquen discusiones o rumores innecesarios que afecten la armonía laboral.

La sexta interrogante indica si consideran los docentes que el clima organizacional de la escuela es el ideal para poder desarrollar sus funciones docentes

adecuadamente, a lo que respondió el 34% que sí, un 33% que no, y el otro 33% que a veces; aquí se evidencia que los docentes en su mayoría no dan certeza que sea el plantel educativo el mejor lugar para poder ellos desenvolverse de la mejor manera como profesionales de la educación.

El clima de una institución se vive dentro de una organización y el desempeño de sus docentes están estrechamente relacionados, ya que, si hay un clima laboral adecuado, este favorecerá el desarrollo correcto de la organización educativa, se mantendrá a la vanguardia y conformará ventajas competitivas.

Además, todas aquellas organizaciones que cuentan con un buen clima laboral tienden a tener empleados mucho más motivados los cuales procuran desempeñar sus funciones de la mejor manera posible para el logro de objetivos no tan solo personales sino también organizacionales, siendo esto aplicable para un plantel educativo.

Con respecto a la importancia de tener un buen clima organizacional, Alcalá (2009) opina que el ambiente laboral si es propiciado con los elementos necesarios y positivos, va a ir en beneficio directo de la institución educativa, ya que influirá en el bienestar de todos el equipo docente y administrativo que labore, porque un lugar donde haya un ambiente positivo ayudara a que los trabajadores sientan agradables ir a su lugar de labores, además que les dará una motivación que se mantendrá durante el resto del día

Algo que contraria a los resultados obtenidos en la pregunta relacionada a esta temática, ya que la sexta pregunta manifiesta una respuesta de los docentes de que el clima organizacional de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) es un aspecto débil que obstruye el buen desenvolvimiento de las funciones docentes de la mayoría de los que trabajan allí; no tienen una buena percepción acerca del mismo.

La séptima pregunta recopila información acerca que, si el administrador educativo que tiene a cargo la institución educativa ordena autoritariamente actividades para que los docentes la realicen, a lo que un 67% respondió que no, un 25% indico que a veces lo hace, y el 8% restante dijo que sí. En este sentido, el administrador educativo de la escuela cuenta con el respaldo de la mayoría que indica

que no ordena autoritariamente actividades y quehaceres para realizar dentro de la institución educativa, y es un factor positivo a favor de él, ya que manifiesta confianza en el personal docente que tiene a su cargo, y trata de dar las órdenes para la realización de alguna actividad o quehacer de una forma educada y respetuosa.

Y es importante el saber orientar y dirigir de forma adecuada desde la Dirección del centro educativo, porque cuando existe mando con autoritarismo por parte del administrador educativo, se manifiesta que no se tiene confianza en los empleados, porque la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

La octava interrogante indica si consideran los encuestados dentro del plantel educativo la existencia de armonía en las relaciones laborales entre los docentes, a lo que un 42% respondió que sí, un 25% que no, y un 33% que a veces.

En esta pregunta se manifiesta que no existe un acuerdo mayoritario que manifieste optimismo hacia las relaciones entre los docentes de tipo laboral, por lo que este resultado es un indicador de los pequeños roces y problemas que han surgido como resultado del trabajo a nivel colectivo entre docentes.

Y según Chiavenato (2003) las relaciones humanas en el campo de la Administración Educativa favorecen a las acciones que implican desarrollar estas con eficiencia y eficacia, buscando con ello establecer relaciones que se proponen satisfacer diversos intereses en beneficio de los integrantes de las instituciones educativas.

Una institución educativa marcha bien no porque esté ausente de conflictos o desafíos, sino que cuenta con individuos que sin importar su lugar en el organigrama trabajan de manera constructiva en el cumplimiento de objetivos y metas en común, encontrando sentido y satisfacción al hacer las cosas.

Al no contarse con una mayoría de docentes mayor del 50% que haya respondido que cree que existe la armonía en las relaciones laborales, se evidencia que no hay una productividad total en las acciones de cada uno de ellos, y que demuestra también que no todos están comprometidos totalmente con la labor docente.

La novena pregunta cuestiona a cada docente si ellos se esfuerzan en establecer buenas relaciones personales con sus demás compañeros de trabajo, a lo que un 92% respondió que sí, y un 8% dijo que no; y esto es un factor clave que puede ayudar mucho a obtener un clima laboral sano, ya que existe la disposición por parte de la mayoría de docentes a tener buenas relaciones interpersonales con sus demás compañeros de trabajo.

Sin embargo, esto no ha sido aprovechado de la mejor manera, ya que dentro del plantel educativo no se manifiesta el clima laboral ideal, y para lograr esto se debe motivar a cada docente para hacerlo sentir valioso dentro de la institución, y que todo aquello que realiza es un aporte significativo para la organización.

La predisposición de los docentes por tener buenas relaciones interpersonales debe ir acompañada de la creación de un clima de respeto entre los distintos niveles jerárquicos, debe manifestarse cooperación por igual, sin importar el puesto que tenga.

También debe darse lugar a la autonomía de cada trabajador, y esto aplicarse en lo que respecta a la forma docente de impartir clases, y que cada uno tenga vía libre de pensar de forma crítica y proponer ideas, motivándolos a involucrarse más, porque se les hace sentir que sus acciones y sus opiniones son importantes.

La décima pregunta “¿Cree que la comunicación que existe dentro del centro educativo se centra en rumores y comentarios de pasillo?” fue respondida de la siguiente manera: Un 58% indicó que no, un 25% que a veces, y un 17% que sí; un resultado parcialmente favorecedor del buen clima laboral.

Un poco más de la mitad de los docentes encuestados cree que no existen rumores que afecten la comunicación entre ellos, lo cual también se constituye como otro factor clave para el desarrollo de un buen clima laboral, y que debe reforzarse para mantenerlo o mejorar esa percepción.

Los rumores o denominados “chismes” son problemáticas que afectan el desempeño laboral a nivel general dentro de cualquier institución, ya que, si estos se adueñan de un ambiente laboral, pueden llegar a ser nefastos, y una de las mejores formas para ser eliminados es saber confrontarse a las personas y por medio de vías

adecuadas y transparente, decir las cosas para evitar seguir fomentando el crecimiento de los rumores.

Afortunadamente, más de la mitad de los docentes de la (ENCC), no consideran los chismes como algo que prevalezca en la comunicación interna, sin embargo, el administrador educativo debe cuidar este aspecto positivo y fortalecerlo, y una de las maneras que puede hacer tal acción es cuando exista algún problema, afrontar a las personas cara a cara, y aclarar las situaciones en el momento adecuado.

Y también cuando se comparta información que sea lo más claro y conciso posible, ya que a veces los conflictos o los chismes surgen de la falta de conocimiento e interpretación, porque un entorno laboral transparente genera un ambiente laboral sano, ya que la comunicación debe ser un medio para transmitir información esencial y que debe ir claro y concreto, porque si circula la no transparencia con la información, crecerá un ambiente de desconfianza y no adecuado.

La onceava pregunta indica si se han realizado actividades que permita la convivencia entre los docentes, generen empatía y fortalezcan las relaciones interpersonales entre el personal que labora, a lo que un 42% respondió que si, un 33% que no, y un 25% que a veces.

La promoción de actividades que fortalezcan las relaciones es importante en cualquier organización educativa, porque producirá que todos los empleados creen lazos de afectividad, que ayudará a vincularlos, y por lo tanto ayudar a la eficiencia y eficacia en el alcance de los logros institucionales.

Y mejorará la comunicación entre los docentes, porque permitirá que estos puedan interaccionar de la mejor forma, y ayudará a que se conozcan mejor; además también ayudará a transmitir el mensaje que todos los docentes conforman el plantel educativo, por lo que es importante que todos sepan que deben trabajar juntos, y que esto debe ser una experiencia positiva.

De forma general y sin implicar a un administrador educativo en específico, se determina por parte de la opinión de docentes que apenas se promueven actividades ligadas al desarrollo y/o fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro del plantel educativo.

La doceava pregunta, muy relacionada a la anterior pregunta, cuestiona a los docentes si consideran que el director implementa estrategias y herramientas que permitan el fortalecimiento de las relaciones humanas, a lo que un 50% respondió que no, un 33% que sí, y un 17% que a veces.

La inclusión de actividades que permitan mayor acercamiento entre los docentes es un aspecto que debe fortalecer el administrador educativo, porque apenas un 33% percibe que el director se preocupa por actividades que desarrollan lazos afectivos y de amistad que vayan más allá de los laborales.

Las dinámicas, estrategias o herramientas que puedan utilizar con el fin de mejorar las relaciones humanas dentro de un centro educativo, en lo que respecta a todos aquellos que trabajan pueden producir un beneficio a nivel colectivo, ya que mejoraría la motivación personal por la labor y la solución de problemas superficiales, y que ayudaría con la expresión de emociones, sentimientos favorecer el crecimiento personal de cada uno.

Y de acuerdo a los resultados arrojados en esta última pregunta, el Director del plantel educativo objeto de estudio no cuenta con una percepción entre los docentes que sea mayoritaria, y que indique que él sea una persona a cargo de la Dirección que promueva actividades con el fin de desarrollar sanas relaciones humanas, uno de los elementos claves que debe fortalecer el administrador educativo, para poder ayudar a generar un clima laboral estable y favorable para todos los que laboran en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC).

Y una de las formas de poder ayudar a generar un clima laboral estable es la proyección positiva del liderazgo del administrador educativo, ya que Rubini (2019) enmarca la importancia de liderazgo porque establece que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

Y que, en toda organización o empresa, se depende mucho para alcanzar el éxito de cómo se logre proyectar el liderazgo, y el carácter de quien lo ejerza para lograr transmitir el sentimiento en común, para lograr la integración de todos los trabajadores, con el fin de alcanzar cada una de las metas u objetivos que se tengan a nivel institucional, ya que el liderazgo se constituirá como el guía del camino a seguir.

Las buenas relaciones humanas dentro de una institución educativa son muy importantes para alcanzar el éxito y todas las metas proyectadas, por lo que el administrador debe erigirse como un líder que sepa cómo gestionar el talento y pueda capacitar y motivar a todos aquellos docentes que se encuentren a su cargo a realizar la labor docente de la mejor manera, y cultivar el sentimiento de solidaridad, compañerismo y cooperación dentro de la escuela.

Y todo eso podrá conseguirse si se aplican las herramientas y estrategias necesarias para conseguir o aumentar el buen entendimiento entre todos los compañeros docente, y que esto suceda a través de una comunicación eficaz, dando lugar a un ambiente armonioso de trabajo.

## CAPÍTULO V

### 5.1. Conclusiones

- 5.1.1. El análisis realizado a la manifestación de las relaciones humanas dentro del grupo de docentes y personal administrativo del centro educativo permitió identificar aspectos negativos como la poca comunicación y cooperación, casi nulo compromiso por la realización de actividades escolares, ciertos rumores en los pasillos, y la falta de actividades de convivencia; los cuales no permitían que existiera una armonía laboral a nivel colectivo, se disminuyera el interés por el trabajo en equipo y existiera poca coordinación al momento de ejecutar actividades educativas, dando origen a conflictos laborales internos.
- 5.1.2. Las características principales de las relaciones humanas entre docentes y personal administrativo se evidenciaron en su forma negativa, siendo estos la poca interacción y convivencia a nivel general, el aislamiento de pequeños grupos de docentes, la poca cooperación por querer participar en actividades escolares, la falta de empatía con los demás compañeros, la deficiente comunicación efectiva al momento de indicar instrucciones por parte del administrador educativo, y la falta de iniciativa de los docentes por mejorar los procesos educativos que tuvieran a cargo.
- 5.1.3. Las relaciones humanas son importantes dentro del ambiente laboral del centro educativo, ya que si se logran gestionar adecuadamente a corto, mediano y largo plazo se convierte en el factor más importante para poder alcanzar el éxito en cualquier aspecto, permitiendo alcanzar las metas institucionales por medio de un equipo de trabajo administrativo y de docentes unificado, armonioso y motivado, permitiendo el buen entendimiento entre todos a través de la comunicación eficaz, generando relaciones satisfactorias y la realización personal-profesional de cada uno.
- 5.1.4. La implementación de los talleres de convivencia se desarrolló con el objetivo primordial de constituirlo como una herramienta que permitiera obtener los conocimientos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de estrategias permanentes que ayudaran a la resolución de conflictos, impulsaran el trabajo en equipo, la asertividad en cada uno, la motivación personal y laboral, además

de establecer relaciones personales más afectivas y eficientes que permitieran la armonía laboral dentro del personal docente-administrativo.

## **5.2. Recomendaciones**

- 5.2.1. Los aspectos que inciden negativamente en el desarrollo de las relaciones humanas dentro del centro educativo deben ser confrontados con soluciones que permitan disolverlos, asimismo por medio de estrategias darle fin a conflictos y a las diferencias personales dentro del grupo de docentes y personal administrativo, para que pueda obtenerse la armonía dentro del clima laboral y el trabajo en equipo, y esto permita el alcance de las metas establecidas a nivel institucional.
- 5.2.2. Es importante que se promuevan las actividades de convivencia entre todos los docentes y el personal administrativo, fortalecer la comunicación interna y fomentar el trabajo en equipo para que todos puedan conocerse aún más, y asimismo cada quien comparta sus habilidades para poder ayudar a los demás, todo esto con el objetivo de generar cambios positivos de actitudes.
- 5.2.3. Se deben proyectar las relaciones humanas como una herramienta esencial, importante y la indicada para elevar el desempeño del equipo de docentes y personal administrativo, con el objetivo de fortalecer cualquier tipo de relación personal que se pueda manejar dentro del aspecto laboral de la institución educativa, aconsejándose que sea el administrador educativo el guía de la optimización del clima laboral.
- 5.2.4. Deben implementarse estrategias de convivencia y armonía laboral de forma permanente, para que se fomente el fortalecimiento de las relaciones humanas dentro del personal docente-administrativo, y que progresivamente pueda irse constituyendo como la herramienta ideal para poder solucionar conflictos y que permita establecer un ambiente laboral armonioso.

## **5.3. PROPUESTA**

### **Implementación de taller de relaciones humanas y desarrollo personal**

#### **5.3.1. Objetivos**

##### **5.3.1.1. Objetivo General**

5.3.1.1.1. Se implementó talleres dirigidos a los docentes y personal administrativo de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) para fomentar habilidades, conocimientos y valores que permitieron establecer relaciones personales más afectivas, eficientes y que dieron como resultado un armonía laboral y mayor desempeño en relación al rol dentro de la institución educativa.

##### **5.3.1.2. Objetivos específicos**

5.3.1.2.1. Fortalecer las relaciones humanas que existen dentro del centro educativo para coadyuvar a mejorar el clima laboral dentro del plantel educativo y elevar el desempeño de cada uno de los docentes y personal administrativo.

5.3.1.2.2. Establecer mediante la implementación de los talleres el trabajo colectivo, la asertividad y la resolución de conflictos como herramienta para fomentar el desarrollo de relaciones humanas entre los docentes.

#### **5.3.2. Justificación**

La implementación de talleres sobre temáticas en torno a las relaciones humanas se desarrolló con la intención de constituirlo como una herramienta que permitió el desarrollo y fortalecimiento de estrategias sobre temas como la resolución de conflictos, asertividad, respeto y el trabajo en equipo; con lo que se buscó que se tenga conocimientos acerca de estos temas y se tradujera en el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC), con el objetivo de beneficiar y optimizar el clima laboral y el desempeño docente.

### **5.3.3. Descripción**

El proyecto de intervención se desarrolló con la finalidad de constituir talleres dirigidos hacia los docentes y personal administrativo, donde se propició el fortalecimiento de diversas estrategias como la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo; a través del cual se pudo fortalecer los conocimientos y habilidades que les permitieron al personal docente y administrativo mejorar y conservar buenas relaciones humanas en beneficio de contribuir a la mejora del clima laboral interno y su desempeño personal.



		<p>5. Realización de un mapa mental donde describirán de manera breve como han impactado cada una de las temáticas en las relaciones personales que hasta el momento tienen con sus demás compañeros de trabajo del plantel educativo.</p> <p><b>CIERRE:</b></p> <p>6. Los docentes y personal administrativo llevarán a cabo una dinámica de grupo “El Puente” para que los integrantes puedan tomar conciencia de las diferentes actitudes individuales ante una situación de grupo.</p>	15 min.			
--	--	--	---------	--	--	--



		<b>CIERRE:</b> 4. Los docentes y personal administrativo llevarán a cabo la actividad de las “3 R”, que será empleada como una estrategia asertiva para el control de diversas emociones y permitiendo comunicarlos de manera positiva.	15 min.			
--	--	--	---------	--	--	--



		<p>4. Se llevará a cabo una breve presentación en formato digital acerca de los conflictos, así como causas y factores que intervienen en el; y asimismo se hará una breve exposición de las características esenciales del trabajo colaborativo y su importancia dentro de las relaciones humanas</p> <p><b>CIERRE:</b></p> <p>5. Realizarán una actividad a partir de la cual de forma grupal tratarán de resolver el conflicto que se les presentará al intentar trasladar una pelota de un lugar a otro para depositarla en un balde, sin tocarla con las manos, haciendo que ruede sin parar, con una cartulina y la participación de todos.</p>	15 min.			
--	--	---	---------	--	--	--

#### 5.3.4. Plan de evaluación

Se contempló la evaluación como una etapa que tiene por finalidad comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se especificaron con antelación, por lo que se le consideró como una fase indispensable en todas las actividades planteadas, así como del proyecto en general, para poder valorar los cambios.

<b>PLAN DE EVALUACIÓN</b>			
<b>¿Qué se evaluará?</b>	<b>¿Cómo se va a evaluar?</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Quienes realizarán la evaluación</b>
Módulo 1	Elaboración de mapa mental	Rúbrica	Facilitador
Módulo 2	Actividad de las 3 R	Rúbrica	Facilitador
Módulo 3	Actividad "Salir del círculo"	Estudio de caso (Esquema)	Facilitador

#### 5.3.5. Beneficiarios

Personal docente y administrativo de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC) Jornada Nocturna, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez.

#### 5.3.6. Resultados esperados

Con la aplicación de la propuesta para la implementación de talleres con el fin de fortalecer las relaciones humanas dentro del centro educativo, se contribuyó de manera relevante en la modificación de la problemática detectada, que es el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones humanas, el cual se desarrolló partiendo de las necesidades y áreas detectadas a través del diagnóstico.

Por lo que de este proyecto de intervención se recrearon situaciones didácticas en donde se desarrollaron diversas actividades a través de las cuales se brindaron las herramientas y estrategias que les permitieron a los docentes y personal administrativo incrementar la comprensión de las situaciones que generó la problemática y los efectos que conlleva la no atención y resolución de la misma, así como las habilidades sociales que les permitan elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas entre ellos y que por consiguiente generen un adecuado clima laboral que impulse y posibilite un mejor desempeño de los docentes.

### **CRONOGRAMA**

<b>MÓDULO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Módulo 1	Sensibilización acerca de las Relaciones Humanas y su importancia en la vida del ser humano.	Viernes 05 de julio de 2019
Módulo 2	La asertividad con relación al papel del docente	Viernes 12 julio de 2019
Módulo 3	El trabajo colectivo y la resolución de conflictos	Viernes 19 de julio de 2019

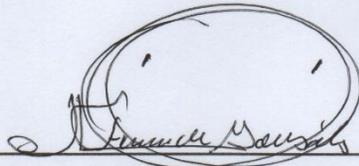
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alcalá, Á. B. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
2. Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Editorial Narcea.
3. Cabanellas, G. (2003). *Compendio de Derecho Laboral*. Argentina: Editores Libreros.
4. Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Publicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
5. Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Michoacán, MX.: McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
6. Congreso de la República de Guatemala. (1947). *Código de Trabajo de Guatemala*. [Decreto 1441]. Guatemala: Ediciones Especiales.
7. Dalton, M. H. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Editorial Thomson.
8. Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires, AR.: Ediciones Granica S.A.
9. García, R. N. (febrero de 2019). *Las relaciones humanas*. Recuperado de: <https://www.significados.com/relaciones-humanas/>
10. López, A. (07 de mayo de 2018). *La comunicación asertiva*. Universidad del Istmo. Recuperado de: <https://unis.edu.gt/la-comunicacion-asertiva/>

11. Mansilla, D. R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
12. Marino, P. (2017). *La comunicación empática*. Recuperado de:  
<https://www.artsocial.cat/articulo/la-comunicacion-empatica/>
13. Martín, Alfonso, L. (2003). *Aplicaciones de la Psicología en el proceso salud enfermedad*. Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-3466200](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-3466200)
14. Maxwell, J. C. (2010). *El poder de las relaciones*. Madrid, ES.: Thomas Nelson.
15. Medrano, J. D. (2018). *Neoliberalismo educativo*. Barcelona, ES.: Editorial Octaedro.
16. Oliveras, E. F. (2017). *Retención y desarrollo del capital humano*. Blog. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/comunicacion-verbal-no-verbal-diferencias-bases/>
17. Pacheco, J. (18 de Julio de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado de:  
<https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>
18. Palomo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. México: Editorial Alfa y Omega.
19. Risutto, F. A. (1964). *Relaciones Humanas y Relaciones Públicas*. Buenos Aires, AR.: Editorial Estrada.

20. Rubini, H. (2019). *Economía TIC*. Recuperado de:  
<https://economytic.com/liderazgo/>

21. Ruiz, P. A. (2000). *Núcleos del saber pedagógico*. Bogotá, CO.: Orión Editores.



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



## ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario del Sur Occidente



Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa Plan Fin de Semana

### -DOCENTES-

**INDICACIONES:** A continuación, se le realizara una serie de preguntas relacionadas al tema de la tesina “El fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales -ENCC- Jornada Nocturna”, para lo cual se necesita su respuesta a todas las interrogantes que se le plantean.

**Nombre (Opcional):** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Experiencia docente:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que entre sus compañeros de trabajo existe entusiasmo por la labor docente?

SI                       NO                       A VECES

2. ¿Se siente motivado por trabajar en este centro educativo?

SI                       NO                       A VECES

3. ¿Considera que el clima laboral dentro de este plantel educativo es el más adecuado para trabajar?

SI                       NO                       A VECES

4. ¿Considera que la Dirección les permite a los docentes participar en la toma de decisiones?

SI                       NO                       A VECES

5. ¿Cree que la comunicación entre los docentes que se tiene dentro del centro educativo es formal y veraz?

SI

NO

A VECES

6. ¿Considera que el clima organizacional de la escuela es el ideal para desarrollar las funciones docentes adecuadamente?

SI

NO

A VECES

7. ¿El director ordena autoritariamente las actividades para que los docentes las realicen?

SI

NO

A VECES

8. ¿Considera que existe armonía en las relaciones laborales entre los docentes?

SI

NO

A VECES

9. ¿Se esfuerza usted en establecer buenas relaciones personales con sus demás compañeros de trabajo?

SI

NO

A VECES

10. ¿Cree que la comunicación que existe dentro del centro educativo se centra en los rumores y comentarios de pasillo?

SI

NO

A VECES

11. ¿Se han realizado actividades que permitan la convivencia entre los docentes, generen empatía y fortalezcan las relaciones interpersonales entre el personal que labora?

SI

NO

A VECES

12. ¿Considera que el Director implementa estrategias y herramientas que permitan el fortalecimiento de las relaciones humanas?

SI

NO

A VECES

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario del Sur Occidente



Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa Plan Fin de Semana

-DIRECTOR-

**INDICACIONES:** A continuación, se le realizara una serie de preguntas relacionadas al tema de la tesina “El fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales -ENCC- Jornada Nocturna”, para lo cual se necesita su respuesta a todas las interrogantes que se le plantean.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Experiencia administrativa:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que entre los compañeros de trabajo existe entusiasmo por la labor docente?

SI                       NO                       A VECES

2. ¿Se evidencia buenas relaciones interpersonales entre los docentes?

SI                       NO                       A VECES

3. ¿Considera que el clima laboral dentro de este plantel educativo es el más adecuado para trabajar?

SI                       NO                       A VECES

4. ¿Permite que los docentes participen en la toma de decisiones?

SI                       NO                       A VECES

5. ¿Cree que la comunicación entre los docentes que se tiene dentro del centro educativo es formal y veraz?

SI

NO

A VECES

6. ¿Considera que el clima organizacional de la escuela es el ideal para desarrollar las funciones docentes adecuadamente?

SI

NO

A VECES

7. ¿Usted ordena autoritariamente las actividades para que los docentes las realicen?

SI

NO

A VECES

8. ¿Considera que existe armonía en las relaciones laborales entre los docentes?

SI

NO

A VECES

9. ¿Se esfuerza usted en establecer buenas relaciones personales con sus demás compañeros de trabajo?

SI

NO

A VECES

10. ¿Cree que la comunicación que existe dentro del centro educativo se centra en los rumores y comentarios de pasillo?

SI

NO

A VECES

11. ¿Usted ha coordinado actividades que permitan la convivencia entre los docentes, generen empatía y fortalezcan las relaciones interpersonales entre el personal que está bajo su cargo?

SI

NO

A VECES

12. ¿Usted implementa estrategias y herramientas que permiten el fortalecimiento de las relaciones humanas?

SI

NO

A VECES



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario del Sur Occidente**

**Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa Plan Fin de Semana**

**Mazatenango Suchitepéquez**

**08 de julio de 2019**

**A:**

**PEM. RODRIGO ROBLES**

**DIRECTOR DE LA ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS COMERCIALES -ENCC-  
JORNADA NOCTURNA:**

Respetable Profesor:

Son estas líneas portadoras de un cordial y atento saludo hacia su persona, deseándole toda clase de éxitos en sus actividades. Sirva la presente para hacer de su conocimiento que **YO: JHONATHAN MCKINLEY MANRIQUEZ GODÍNEZ**, estudiante epesista del onceavo ciclo de la carrera de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario del Sur Occidente –CUNSUROC- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, necesito realizar encuestas entre los docentes y su persona, con preguntas relacionadas al tema de mi investigación (Tesina), por lo cual solicito su valiosa colaboración para que pueda autorizarme realizarla en la institución que tiene a su cargo.

Atentamente,

**Jhonathan McKinley Manriquez Godínez**

**Estudiante epesista**

**Carné: 201240717**

**Vo. Bo. Lcda. Paula Zucely Quibajà Pérez**

**Asesora de Tesina**

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## CUADRO COMPARATIVO

### CONCLUSIONES VS PLAN DE INTERVENCION

La estrategia a aplicar con el plan de intervención serán diferentes módulos con temáticas distintas de acuerdo a las problemáticas suscitadas dentro del centro educativo, los cuales respaldarán las conclusiones que fueron elaboradas al final de la tesina y que establecen los principales sucesos que afectan las relaciones humanas.

CONCLUSIONES	PLAN DE INTERVENCION
<p>El análisis realizado a la manifestación de las relaciones humanas dentro del grupo de docentes y personal administrativo del centro educativo permitió identificar aspectos negativos como la poca comunicación y cooperación, casi nulo compromiso por la realización de actividades escolares, ciertos rumores en los pasillos, y la falta de actividades de convivencia; los cuales no permitían que existiera una armonía laboral a nivel colectivo, se disminuyera el interés por el trabajo en equipo y existiera poca coordinación al momento de ejecutar actividades educativas, dando origen a conflictos laborales internos.</p>	<p><b>Módulo 1:</b> <b>Sensibilización acerca de las Relaciones Humanas y su importancia en la vida del ser humano.</b></p> <p><b>Competencia:</b> Analiza y valora los factores que determinan el tipo de relaciones humanas que se establecen entre docentes como un factor determinante en la generación del clima laboral interno.</p>
<p>Las características principales de las relaciones humanas entre docentes y personal administrativo se evidenciaron en su forma negativa, siendo estos la poca interacción y convivencia a nivel general, el aislamiento de pequeños grupos de docentes, la poca cooperación por querer participar en actividades escolares, la falta de empatía con los demás compañeros, la deficiente comunicación efectiva al momento de indicar instrucciones por parte del administrador</p>	<p><b>Módulo 2:</b> <b>La asertividad con relación al papel del docente</b></p> <p><b>Competencia:</b> Identifica la importancia de la asertividad y la utiliza como una estrategia para mantener y mejorar las relaciones que establecer con sus demás compañeros de trabajo del centro educativo.</p>

<p>educativo, y la falta de iniciativa de los docentes por mejorar los procesos educativos que tuvieran a cargo.</p>	
<p>Se deben proyectar las relaciones humanas como una herramienta esencial, importante y la indicada para elevar el desempeño del equipo de docentes y personal administrativo, con el objetivo de fortalecer cualquier tipo de relación personal que se pueda manejar dentro del aspecto laboral de la institución educativa, aconsejándose que sea el administrador educativo el guía de la optimización del clima laboral.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Módulo 2:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>La asertividad con relación al papel del docente</b></p> <p><b>Competencia:</b> Identifica la importancia de la asertividad y la utiliza como una estrategia para mantener y mejorar las relaciones que establecer con sus demás compañeros de trabajo del centro educativo.</p>
<p>La implementación de los talleres de convivencia se desarrolló con el objetivo primordial de constituirlo como una herramienta que permitiera obtener los conocimientos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de estrategias permanentes que ayudaran a la resolución de conflictos, impulsaran el trabajo en equipo, la asertividad en cada uno, la motivación personal y laboral, además de establecer relaciones personales más afectivas y eficientes que permitieran la armonía laboral dentro del personal docente-administrativo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Módulo 3:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>El trabajo colectivo y la resolución de conflictos</b></p> <p><b>Competencia:</b> Identifica la importancia de trabajar de manera colaborativa para resolver conflictos, así como para mantener y mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y personal administrativo.</p>

## GRÁFICAS

### Encuestas realizadas a docentes

1. Con respecto a la primera interrogante la mayoría de los encuestados manifestaron creer que sus demás compañeros de trabajo poseen entusiasmo por realizar la labor docente, un aspecto positivo que ayuda al clima de trabajo interno.



Fuente: Datos del epesista

2. La segunda interrogante indicó que la totalidad de los encuestados manifiestan estar totalmente motivados por ejercer la labor docente dentro de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales (ENCC), Jornada Nocturna de Mazatenango, Suchitepéquez



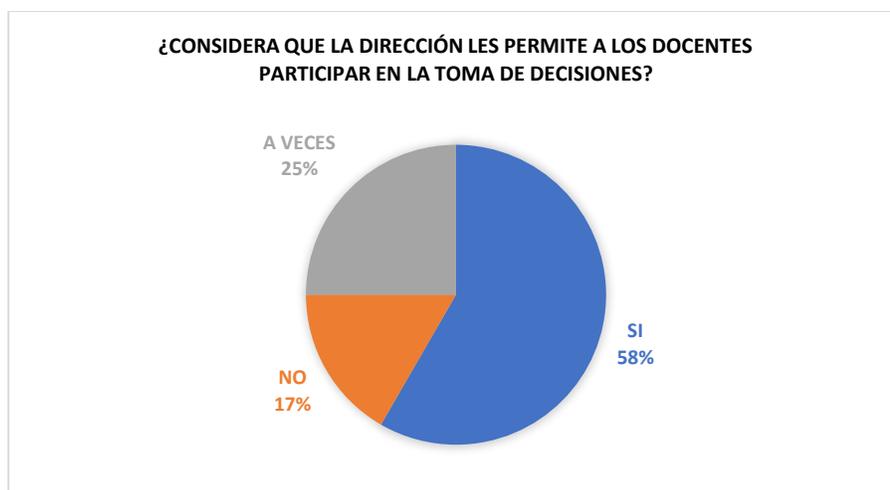
Fuente: Datos del epesista

3. La tercera interrogante indica que la mitad de los encuestados consideran que el clima laboral dentro del plantel educativo es el más indicado para poder desenvolverse como profesionales de la educación, en contraste con la otra mitad que se debate mayoritariamente en que no es el clima laboral más adecuado.



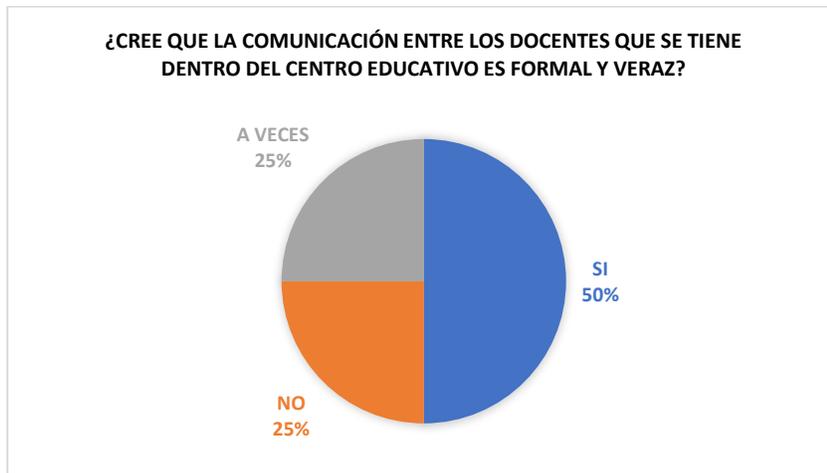
FUENTE: Datos del epesista

4. La cuarta interrogante manifiesta que la mayoría de los encuestados afirma que la Dirección les permite participar en la toma de decisiones internas.



FUENTE: Datos del epesista

5. La quinta interrogante indica que solo la mitad de los encuestados cree que existe una comunicación formal y veraz dentro de la escuela, y la otra mita se debate que no existe o que a veces si se manifiesta ese tipo de comunicación.



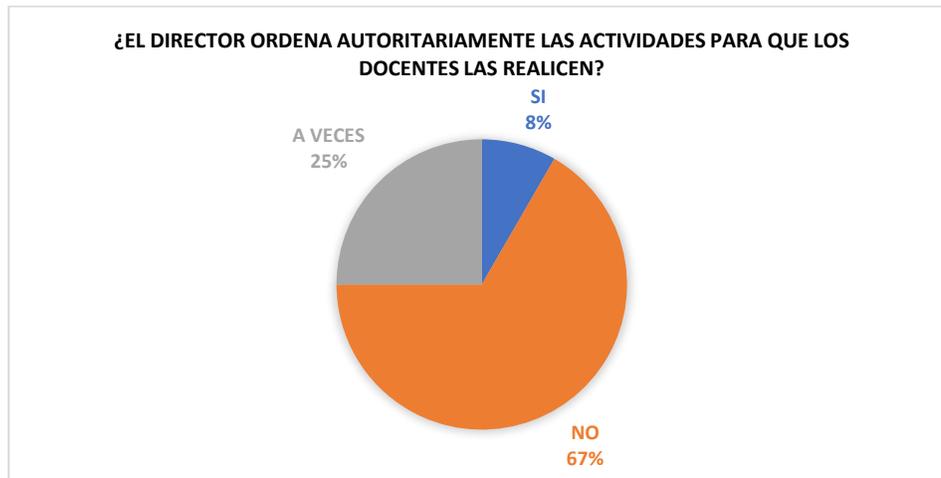
FUENTE: Datos del epesista

6. La sexta interrogante manifiesta que solamente una tercera parte de los encuestados considera que el clima organizacional es el mejor para poder desenvolverse dentro del plantel educativo, en comparación con dos terceras partes que se dividen entre que no es el ideal o que solamente a veces se visualiza de esa manera.



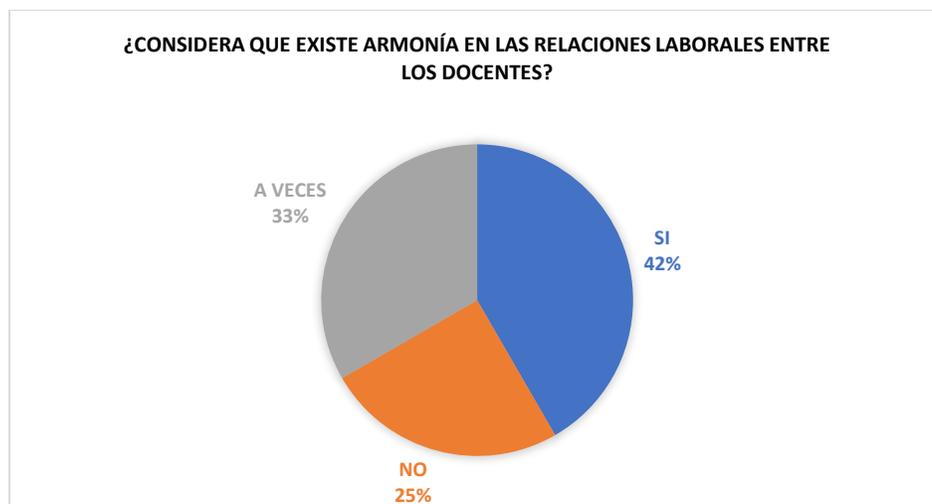
FUENTE: Datos del epesista

7. La séptima interrogante indica que la mayoría de los encuestados considera al Director como una figura que NO ordena autoritariamente para que realicen actividades, tanto de índole docente o administrativa.



FUENTE: Datos del epesista

8. La octava interrogante se evidencia que no existe una mayoría abrupta que afirme que si existen relaciones laborales armoniosas dentro del plantel educativo, lo que transmite la sensación que existen ciertos conflictos o han existido y que mantiene dividido al grupo de trabajo docente y administrativo.



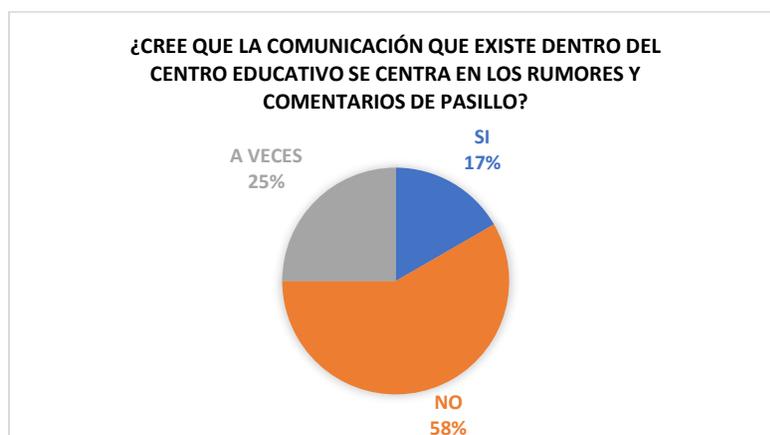
FUENTE: Datos del epesista

9. La novena interrogante establece que la abrumada mayoría de los encuestados si se esfuerzan en tratar de establecer buenas relaciones personales con sus demás compañeros de trabajo, un aspecto que debe tomarse en cuenta si se desea fortalecer buenas relaciones humanas dentro del plantel educativo.



FUENTE: Datos del epesista

10. La décima interrogante arroja como resultado que la mayoría de los encuestados afirma que no se centra en rumores (chismes) la comunicación entre pasillos de la institución educativa, un aspecto a favor del establecimiento de sanas relaciones humanas.



FUENTE: Datos del epesista

11. La onceava pregunta indica que menos de la mitad de los encuestados afirma que si se realizan actividades que fomenten la convivencia entre los compañeros de trabajo, y la otra mitad se debate diciendo que no se realizan actividades de ese tipo, o que a veces suelen realizarse.



FUENTE: Datos del epesista

12. Y, por último, la doceava pregunta arrojó un dato muy importante, y es que más de la mitad de los encuestados considera que el Director no o que a veces implementa actividades que vayan en beneficio del fortalecimiento de sanas relaciones personales entre los compañeros de trabajo, y solamente una tercera parte indica que si lo realiza.



FUENTE: Datos del epesista



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango 25 de julio de 2020  
Díc. T.G.C.P. No. 09-2020

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: **"Fortalecimiento de las Relaciones Humanas para optimizar el clima laboral"** elaborado por el estudiante: **PEM/TAE Jhonathan Mckinley Manriquez Godínez** con carné **201240717** y **CUI 2234 88941 1001**. 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"*

Lcda. Paula Zucely Quibajá Pérez  
ASESORA PRINCIPAL

*"Id y enseñad a todos"*



Mazatenango, 25 de julio de 2020  
Dic. T.G.C.P. No. 10 -2020

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 12 de octubre de 2018. Ref. E.P.F.S 32-2019 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: **"Fortalecimiento de las Relaciones Humanas para optimizar el clima laboral"** elaborado por el estudiante: **PEM/TAE Jhonathan Mckinley Manriquez Godínez** con carné **201240717** y **CUI 2234 88941 1001**. 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"*

MSc. Lilian Carolina Godínez Maldonado  
REVISORA



Mazatenango 20 de agosto de 2020

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

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada "**Fortalecimiento de las Relaciones Humanas para optimizar el clima laboral**", elaborada por el estudiante: **Jhonathan Mckinley Manriquez Godínez**, carné 201240717, CUI 2234 88941 1001 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 IMPRIMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa.

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

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Tania Elvira Marroquin Vásquez  
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana

---

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa  
Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Naturales con Orientación Ambiental  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



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

CUNSUROC/USAC-I-06-2020

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el doce de octubre de dos mil veinte\_\_\_\_\_

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,  
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA:  
"FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA OPTIMIZAR EL  
CLIMA LABORAL, EN LA ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS  
COMERCIALES, JORNADA NOCTURNA, MAZATENANGO,  
SUCHITEPÉQUEZ", del estudiante: Jhonathan Mekinley Manriquez Godínez, carné  
201240717 CUI: 2234 88941 1001 de la carrera Licenciatura en Pedagogía y  
Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Guillermo Vinicio Tello Cano".



Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

/gris