

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO”. (ESTUDIO REALIZADO EN LA COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR 10-07-04 DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO, SUCHITEPÉQUEZ”

Por:

**ESTRELLA LINARES VILLAGRAN
CARNÉ 200941540**

MAZATENANGO, NOVIEMBRE DE 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO”. (ESTUDIO REALIZADO EN LA COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR 10-07-04 DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO, SUCHITEPÉQUEZ)

Por:
Estrella Linares Villagran
Carné 200941540

Asesora: Lcda. Sandra Aguilar Satey
ASESORA

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

Licenciada en Pedagogía y Administración de Educativa.

MAZATENANGO, NOVIEMBRE DE 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Secretario General

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente.

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

Presidenta

Representantes de Profesores

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril

Secretario

Representante Graduado del Cunsuroc

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

Representantes Estudiantiles

Br. Cristian Ernesto Castillo Sandoval

Vocal

PEM. Carlos Enrique Jalel de los Santos

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Coordinador Académico

Msc. Carlos Antonio Barrera Arenales

Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Msc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Área Social Humanista

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

Coordinador Carrera Licenciatura en Trabajo Social

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

Coordinador Carreras de Licenciatura en Pedagogía

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Coordinadora Carrera de Ingeniería en Alimentos

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

Msc. Erick Alexander España Miranda

Encargada Carrera Licenciatura en ciencias jurídicas y sociales, abogado y notario

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

Encargado Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Msc. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

Encargado de las carreras de licenciatura en pedagogía

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez

Encargada Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Msc. Paola Marisol Rabanales

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Al Ser Supremo que permitió culminar un logro más en mi vida, por Ser el Intercesor y quien iluminó mi vida hacia la meta de este sueño.

A mi asesora:

Lcda. Sandra Aguilar Satey por el apoyo incondicional y por compartir con humildad, sencillez y dedicación su conocimiento.

Al grupo de docentes del plan fin de semana:

Con respeto y cariño porque fueron parte de mi formación profesional.

A mis amigos y amigas de promoción:

Gracias por su cariño, apoyo y amistad especialmente: Karen Ponce, Eliza Sontay, Ana Lucía Arana, Alba Yax y Anyelica Barrios que Dios nos permita seguir compartiendo cariño, amistad y apoyo incondicional.

A la universidad de San Carlos de Guatemala:

Centro del saber que me abrió sus puertas para llegar a ser una profesional de bien, de servicio y desarrollo para Guatemala.

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mis padres:

Enma Villagran Damacio y Valeriano Linares Alvarado, por el apoyo brindado en todo momento; los consejos, los valores, la motivación constante que han permitido ser una persona de bien, por el ejemplo de perseverancia que los caracteriza, por el valor mostrado para seguir adelante; pero más aún, por el amor incondicional que me tienen.

A mis amigas:

Por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y que a pesar del tiempo y los obstáculos, seguimos siendo buenas amigas.

A mi esposo:

Por ser esa fuente de apoyo, comprensión y fortaleza en todo momento de mi vida.

A mis hermanos

Por apoyarme en todo momento y que Dios nos permita seguir juntos compartiendo momentos inolvidables.

A mi bello hijo Joseph:

Por llegar a mi vida en el momento preciso y motivarme a hacer las cosas con excelencia y ser ejemplo de su vida.

Finalmente a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, por impulsar el desarrollo de nuestra formación académica, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales.

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

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

ÍNDICE

Contenido	páginas
Introducción	1
CAPÍTULO I:	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Definición del problema	5
1.3 Objetivos.....	5
CAPÍTULO II:	
2. Descripción metodológica.....	6
CAPÍTULO III:	
3.1. La Comunicación.....	8
3.1.1. Funciones de la comunicación.....	10
3.1.2. Elementos de la comunicación.....	11
3.1.3. La comunicación en un contexto.....	12
3.1.4. Relación entre la comunicación y clima organizacional.....	14
3.2. Liderazgo Educativo.....	16
3.2.2. Liderazgo estratégico.....	18
3.2.3. Liderazgo comunitario.....	19
3.2.4. Liderazgo político.....	20

3.2.5. Liderazgo educacional.....	21
3.2.6. Liderazgo pedagógico.....	22
3.2.7. Relación entre liderazgo y clima organizacional	24
A. Definición del Clima Organizacional.....	25
• Características del clima organizacional.....	27
• Clima entre directores.....	28

CAPÍTULO IV:

Análisis y Discusión.....	31
---------------------------	----

CAPÍTULO V:

Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	38
Bibliografía.....	39

ANEXOS:

Cédula de Entrevista a directores.....	40
Cédula de Entrevista a CTA	43

INTRODUCCIÓN

La carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala presenta en el Pénsum de estudios la realización de una investigación científica nombrada tesina, desarrollada mediante un trabajo de campo que expone descriptivamente un fenómeno de la realidad, que permite al estudiante demostrar la capacidad investigadora que posee; esto previo a sustentar el Examen Público y Acto de Graduación.

A continuación se presenta el estudio titulado “Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa” (CTA) del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.” El presente

estudio comprende cinco capítulos, los cuales relatan detalladamente los pasos ejecutados durante la tesina.

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema que persigue estructurar y dar a conocer todos los aspectos o argumentos básicos del problema detectado. Además está la definición del problema, la cual se realizó mediante la interrogante ¿Cuáles son las causas de la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa del municipio San Lorenzo, Suchitepéquez del distrito escolar 10-07-04? Seguidamente se plantearon los objetivos siendo éstos un general y tres específicos, formulando así la estructura del objeto de estudio.

El capítulo II detalla la descripción metodológica, donde se da a conocer cómo se realizó la investigación teórica, qué libros se consultaron, cómo se obtuvo la información de campo, qué instrumentos se utilizaron para obtener la información y cómo se analizará dicha información.

En el capítulo III se expone la teoría bibliográfica disponible, referente al clima organizacional, características del clima organizacional, clima entre directores, tipos de liderazgo, la comunicación, funciones de la comunicación, elementos de la comunicación y la relación entre liderazgo, comunicación y clima organizacional.

El capítulo IV presenta el análisis y discusión de resultados, para lo cual fueron encuestados directores, y personal de la Coordinación Técnica Administrativa (CTA); y coadyuvado por el marco teórico que suministró elementos importantes sobre la temática en cuestión, es decir del clima organizacional, los tipos de liderazgo que deben estar presentes dentro de una organización y la comunicación, funciones de la comunicación, los elementos de la comunicación, la comunicación en un contexto y la relación que existe entre estos aspectos y cómo afectan en el clima organizacional del distrito en cuestión o sea la “Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez”.

Finalmente se encuentra el capítulo V que contiene las conclusiones de la investigación, las recomendaciones sugeridas, la bibliografía como referencia a la investigación realizada y los anexos que comprenden las cédulas de entrevistas que fueron dirigidas a directores y a Coordinación Técnica Administrativa.

CAPÍTULO I

“INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO”. (ESTUDIO REALIZADO EN LA COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR 10-07-04 DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO, SUCHITEPÉQUEZ).

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio de San Lorenzo Suchitepéquez en la 2ª calle, a un costado de la guardería de niños, funciona desde el año 1999, la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04. Actualmente cuenta con 28 directores, en el área urbana y rural, en el área urbana hay ocho directores y en el área rural hay veinte directores. En el área administrativa de la Coordinación Técnica Administrativa posee dos secretarías que realizan la función de control de expedientes a directores y se encargan de dirigir las actividades que realiza la coordinación.

El ámbito laboral presenta un aspecto negativo; que afecta a nivel emocional y esto provoca que no se manifieste suficiente interés y dedicación para realizar el trabajo, y a la vez desintegra una comunicación y el entusiasmo de trabajar.

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática del recurso humano en la Coordinación Técnica Administrativa, entre directores de la Supervisión educativa, especialmente enfocado en el fenómeno de la comunicación y su incidencia en el clima organizacional entre directores y la Coordinación Técnica Administrativa.

El clima organizacional puede ser vínculo de relación o también puede ser obstáculo para el buen desempeño de las tareas de Supervisión educativa y puede ser un factor de distinción e influencia en la satisfacción de quienes la integran, por lo tanto, el conocimiento de dicho estudio proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además; introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Considerando que se debe reforzar la comunicación, liderazgo, integración y el clima organizacional para poder contrarrestar las debilidades que se visualizan dentro de la Coordinación, donde se refleja la inconformidad por parte de los directores sobre conductas negativas y entre otros.

Entre las debilidades encontradas están; que entre los directores de las diferentes escuelas urbanas y rurales y la Coordinación Técnica Administrativa existe una relación incómoda, misma que se ha ido incrementando con los años, no hay una razón de motivación con los directores, porque cuando hay reuniones, el personal de la Coordinación Técnica Administrativa presenta un carácter inadecuado les llama la atención; sin antes averiguar cuáles son las razones de su descontento.

Es evidente determinar que un alto índice de ausencia de comunicación, ha generado inconformismo entre los directores del distrito, quienes comentan la poca colaboración de la coordinación, a la vez los directores manifiestan actitudes negativas entre ellos mismos llegando a propiciar un clima y ambiente laboral desagradable, la cual se ha convertido en caso a resolver en la coordinación.

En algunas ocasiones los directores consideran que el personal administrativo de la coordinación es muy flexible, que omite los problemas para no darles soluciones drásticas y evitar entrar en conflictos, los directores recalcan que no escuchan sus opiniones, y hasta el momento no se ha hecho nada, esto ha provocado que los docentes y directores del distrito pierdan el interés por la armonía y consideran que al perderse el interés por la armonía y deseo de solucionar los problemas se refleja en un comportamiento negativo y una comunicación escasa.

Además la Coordinación ve el desinterés del trabajo que realizan los administradores, porque eventualmente se manifiestan enfrentamientos entre los distintos miembros de las direcciones administrativas.

Por ello, esta investigación tratará de identificar ¿cómo incide la Comunicación en el clima Organizacional entre directores y personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez?

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Debido a la falta de comunicación dentro de la Coordinación, el clima organizacional no es el adecuado para la socialización y toma de decisiones en busca de la efectividad del proceso; afectando con ello a los directores y Coordinación Técnica Administrativa. Por tal razón se redacta la siguiente interrogante ¿Cómo influye la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez?

1.3 OBJETIVOS:

GENERALES

- ✓ Determinar la incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Detectar las debilidades de la comunicación de la Coordinación Técnica Administrativa y directores dentro del proceso administrativo.
- ✓ Identificar las consecuencias que afectan el clima organizacional dentro del proceso administrativo del distrito escolar de San Lorenzo.
- ✓ Describir el rol que asume la Coordinación Técnica Administrativa, en el proceso administrativo con relación al clima organizacional que sostienen con los directores y el liderazgo que posee.

CAPÍTULO II

2.1 Descripción Metodológica:

El estudio: ¿Cuál es la incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez? Se desarrollará de la siguiente manera:

- a. Se investigará en libros sobre la comunicación, entre los cuales se abordarán los temas de funciones de la comunicación, elementos de la comunicación, la comunicación en un contexto y la comunicación grupal.
- b. Se investigará en libros de Administración Educativa donde se enfocan los subtemas: el clima organizacional, liderazgo, clima entre docentes, liderazgo pedagógico, liderazgo estratégico, liderazgo comunitario, liderazgo político y la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional. Enfocando los acontecimientos de la comunicación efectiva para alcanzar un clima organizacional agradable para el personal administrativo, directores y Coordinación Técnica Administrativa.
- c. Una vez identificados los casos, se procederá a interrogarlos con una cédula de entrevista semi-estructurada, analizando las condiciones económicas, sociales, culturales y familiares que subyacen en la presencia de los directores y Coordinación Técnica Administrativa.
- d. Igualmente, con una guía de entrevista abierta se indagará a la Coordinadora, a los directores y a las secretarías de la Coordinación Técnica Administrativa.

- e. Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procederá a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de la comunicación administrativa y su incidencia en el clima organizacional.

CAPÍTULO III

3.1 La comunicación

La Comunicación de acuerdo con **Goldhaber. G.M.** *“La comunicación administrativa es una herramienta efectiva para lograr un clima organizacional eficaz es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra, es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales”.*²

Fernández C. C., en su libro titulado *“La Comunicación en las Organizaciones, define la comunicación administrativa como. Las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes”*

Por consiguiente la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

La comunicación organizacional se realiza en el proceso administrativo, el cual es una herramienta que de acuerdo con Goldhaber sirve para alcanzar un clima organizacional eficaz, donde se transmiten informaciones, sentimientos u opiniones que se dan con los directores y la Coordinación Técnica Administrativa (CTA).

² Goldhaber, G.M., “La Comunicación Organizacional” pág. 220.

Mientras que **Fernández** lo amplía argumentando “*que la comunicación organizacional la representa como la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo entre directores y Coordinación Técnica Administrativa hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional.*”³

Siendo la comunicación administrativa un elemento vital dentro de cualquier coordinación educativa para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la Coordinación Técnica Administrativa y así poder alcanzar los fines que persiguen los directores administrativos y la Coordinación.

En la Coordinación Técnico Administrativa distrito 10-07-04 de San Lorenzo Suchitepéquez, se evidencia comunicación escasa debido a que se visualizaron aspectos como: conductas negativas; siempre entran en conflicto con la coordinadora, a veces ciertos directores están inconformes con las decisiones de la Coordinación Técnica Administrativa. La convivencia que no se da entre directores se desprende poco a poco, con base en gestos y gritos indiscriminados.

³ Fernández C. C, en su libro titulado “La comunicación” pág. 215

3.1.1. Funciones de la comunicación

De acuerdo con Bastardas Boada, Albert (1995). “Las funciones de la comunicación” son:

- ✓ *Informativa*
- ✓ *Afectiva-valorativa*
- ✓ *Reguladora*
- ✓ *Motivacional*
- ✓ *Cooperación*

- a. **Informativa:** Es la función que a través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información. **La Coordinación Técnica Administrativa no se caracteriza en dar informaciones a directores, sino solo se comunica por medio de mensajes a través del celular para que asistan a las reuniones calendarizadas.**
- b. **Afectivo – valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. **La Coordinación Técnica Administrativa eventualmente, no motiva la responsabilidad de los directores más bien entra en conflictos, no hay un diálogo de comunicación para que se establezca un buen trabajo en equipo entre directores y Coordinación.**
- c. **Reguladora:** *tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad auto reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. A veces la comunicación se distorsiona en función de una mala relación entre directores y (CTA) en cuanto, se les delega un trabajo relacionado a las actividades que la coordinación realiza.*

d. La Motivación:

Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

La Coordinadora es la persona responsable de transmitir esas sensaciones en donde debe proporcionar la motivación para que no hayan conflictos y ver más allá de los estereotipos pero en la Coordinación se generan barreras negativas en la comunicación y también dentro del ámbito laboral y desalienta el pensamiento creativo, como así también el trabajo en equipo entre los directores.

e. Cooperación:

La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar **Donal Walton en su libro** *¿Sabe usted comunicarse?* Indica que *“las funciones de la comunicación son “las prácticas que cada uno de estos empresarios más destacados del mundo realizan para comunicarse con sus empleados dicen que para el primer paso hacia el éxito se encuentra en el saber escuchar con los ojos y con los oídos”.*

Un equipo de trabajo con falta o deficiencia de comunicación está destinada a la ineficiencia y un profundo malestar general entre los miembros, en este caso de los directores.

3.1.2. Elementos de la Comunicación

De acuerdo con **Morales. F.L.** *“Entre los elementos de la Comunicación se encuentran los siguientes:*

- ✓ *Emisor: Es la persona que transmite el mensaje.*
- ✓ *Receptor: Es la persona que recibe el mensaje.*
- ✓ *Canal: El medio mediante el cual se transmite la información.*
- ✓ *Contexto: Es el lugar y el tiempo en que se realiza el acto comunicativo.*
- ✓ *Mensaje: Es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor.*

Y por último tenemos al código, que es el conjunto de signos y reglas que el emisor utilizará para transmitir el mensaje”.

Dobkin en su libro titulado “Comunicación en un Mundo Cambiante” *hace referencia a los elementos de la comunicación como “los comunicadores, mensajes, canales, ruido, realimentación, contexto, y cultura. Definiéndolo así: Los Comunicadores: Siendo estos el emisor y el receptor los cuales constituyen una experiencia compartida entre seres humanos que emiten e interpretan simultáneamente los mensajes a través de los procesos de codificación y decodificación. Mensajes: Constituyen expresiones simbólicas de ideas, pensamientos y sentimientos. Pueden ser verbales, no verbales, o un complemento de ambas. Canales: No pueden intercambiarse si no cuentan con algún medio de entrega o de transportación. Son los medios que llevan los mensajes de un comunicador a otro.*

Existe un número impresionante de canales que se pueden escoger para enviar un mensaje y van desde las formas tradicionales, como el habla y la escritura, hasta otras más contemporáneas, tales como los mensajes de texto y el envío de correos electrónicos. Ruido: Es cualquier cosa que interfiere con la creación de un significado compartido entre los comunicadores. Se puede presentar en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación. Retroalimentación: Es una respuesta a una reacción a un

mensaje. Nos indica si la interpretación de nuestros mensajes es la que pretendemos. Luego la utilizamos para ajustarlos y aclararlos por si otras personas parecen confundidas cuando les hablamos, podemos repetir parte del mensaje o simplemente cuestionarlos sobre qué quieren que se les aclare. Contexto: Es el ambiente que rodea al proceso comunicativo. La comunicación nunca se da en un vacío fuera del ambiente sino que siempre surge y recibe la influencia del contexto que le rodea. Tres aspectos importantes del contexto son: Escenario físico, escenario de la comunicación y la cultura. Cultura: Se infiltra en las situaciones comunicativas e influye notoriamente en su proceso. La cultura es todo aquello que compone la forma de vida de una persona e incluye valores compartidos, conocimientos, comportamientos y expresiones simbólicas”.

Los elementos de la comunicación según **Morales. F.L.** se clasifican en: “*Emisor, receptor, canal, contexto, mensaje y código. Mientras que Dobkin, B. A, en su libro titulado Comunicación en un mundo cambiante se refiere a los elementos de la comunicación a: Los comunicadores, los mensajes, canales, ruido, retroalimentación, contexto, y cultura”.*

La coordinación es la dependencia del Ministerio de Educación, responsable de promover un ambiente donde los directores se sientan motivados a participar, donde sientan que sus preocupaciones son apreciadas, que sus ideas son tomadas en cuenta, que sus contribuciones son apreciadas. Una buena comunicación que promueva la participación y el compromiso, y esto se cultiva a través de la práctica de las buenas relaciones interpersonales

3.1.3. La Comunicación en un Contexto

De acuerdo con **Pace. R.C.** “*La comunicación en un contexto se da en las relaciones interpersonales, abarca el establecimiento en común donde se realizan las relaciones interpersonales. La comunicación interpersonal se da cuando la gente habla y se relaciona entre sí como individuos únicos. La comunicación interpersonal también recibe la influencia de la cultura y del género. Dentro del contexto, se encuentra a la coordinación en común o todo lo que rodea a las relaciones interpersonales se denota el contexto alto y bajo”.*

La comunicación grupal se realiza en distintos tipos de grupo. Grupos reducidos; temporales y permanentes. La comunicación grupal se da en reuniones, entre los miembros de una institución, un grupo de trabajo, equipo de proyecto o cualquier otro grupo unido por un propósito común.

Donal Walton en su libro titulado **¿Sabe usted comunicarse?** Se refiere a la **comunicación y su contexto** como *“Al conjunto de circunstancia en las cuales se produce el Mensaje (lugar, tiempo, cultura del emisor y el receptor) mediante las cuales se produce su correcta comprensión. El contexto relaciona las diferentes partes de un Mensaje, el ambiente en el cual tuvo lugar la comunicación, y cualquier otro tipo de percepción que pueda ser asociada a la comunicación”*.

La comunicación en el contexto, es el conjunto de todas las circunstancias en las cuales se está produciendo la comunicación por ejemplo: La relación interpersonal, toda va a depender de la cultura que manifiesten los directores de la coordinación en este caso educativa, también va influir el clima organizacional que se estará mencionando más adelante. Cuando hablamos con alguien utilizamos como medio de expresión el lenguaje. A las circunstancias bajo las cuales se entabla el diálogo se les llama contexto, el cual puede ser: lingüístico, situacional, físico o cultural.

3.1.4. Relación entre la comunicación y el clima organizacional.

La relación existente entre la comunicación es una de los factores que beneficia el clima organizacional que se vive dentro de cada institución educativa considerándola de suma importancia pues debido a ella se puede dar la información de manera eficiente. Es por ello que la comunicación con el personal administrativo debe mejorar siguiendo ciertas sugerencias:

El director debe obtener información adecuada que le permita desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación. Muchos directores se comunican con deficiencia debido a que no

le concede importancia a esta actividad, o bien le da importancia teórica pero en la práctica es todo lo contrario.

La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima del trabajo, la motivación y el desempeño del personal. Desarrollar y mantener la confianza con los demás.

Esta recomendación se conoce también como credibilidad de la fuente o emisor. Si no existe confianza entre director y subordinado el flujo de información será muy limitado, ya que se tendrán muy pocos deseos de enviar mensajes y muchas menos razones para creer que se reciben.

Desarrollar un plan de comunicación entre los directores la Coordinación, beneficia el ambiente laboral institucional y se realiza con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales y por supuesto el clima organizacional. Ningún plan de trabajo estará completo sino se tiene un plan sobre cómo comunicarlo a los interesados, el tipo de ideas que se van a expresar, la manera en que se realizarán, el orden con que las presentaremos, dependen en gran medida de quienes son nuestros receptores. Además es muy relevante la cortesía y el respeto dentro de la comunicación tanto oral, escrita y mímica o gestual para que el docente al igual responda el mensaje y así pueda sentirse el contexto agradable y en armonía.

Puede hacer la diferencia entre una coordinación de buen desempeño y otra de bajo desempeño. De igual forma el clima laboral depende en gran medida de la relación entre los directores, por lo tanto, se debe favorecer la comunicación interna entre ellos. También tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad.

Está relacionado con la Coordinación Técnica Administrativa, con los directores, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros. Mientras que un "*buen clima*" se sitúa hacia los objetivos generales de una coordinación, un "*mal clima*" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y por

lo tanto afectando en lo que es la productividad de la comunicación entre los directores y Coordinación Técnica Administrativa.

3.2 Liderazgo Educativo

Aguerrondo expresa que *“Liderazgo Educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor de lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la institución. Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor”.* De acuerdo con **Richard L. Daft** *“Liderazgo educativo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.*

*También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional”.*⁴

Por consiguiente, el liderazgo es la capacidad de poder comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

⁴ Aguerrondo, el liderato en la administración (2008).

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Ejemplo: El conflicto del liderazgo; es el proceso que comienza cuando una parte percibe que es afectada por otra o se siente amenazada por algo o alguien. Las cualidades del líder; debe ser audaz e inteligente, paciente, de buen carácter y siempre debe luchar por la calidad por lo que en la Coordinación Técnica Administrativa no se practican estas cualidades en el trato con sus directores.

También se puede evidenciar que la que la coordinación educativa no cuenta con ciertos requisitos como es: la empatía, innovación, perseverancia, psicología, comunicación y motivación. Asimismo es necesario que los directores tengan conocimientos importantes y tomen en cuenta un liderazgo de comunicación.

De la misma manera es fundamental las habilidades del líder, entre ellas se encuentra que el líder debe ser capaz de aceptar a todos los directores que laboran con la coordinadora tal y como son y aprender a convivir con los demás para ello es necesario que cuente con muy buenas relaciones humanas.

La coordinadora debe apoyar a los directores en el ámbito administrativo, además debe involucrar a la comunidad en la tarea organizacional. No obstante no debe descuidar los controles y las evaluaciones del rendimiento de su equipo de trabajo, también es fundamental que como coordinadora se vea comprometida a crear un clima de comunicación que facilita el proceso pedagógico y profesional garantizando así el desarrollo profesional de cada director.

Analizando los conceptos sobre líderes el más adecuado a una coordinación educativa es el democrático y el autoritario, puesto que se necesita de un balance y en cuanto al liderazgo liberal es el que más problemas va dar y no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

3.2.2 Liderazgo Estratégico De acuerdo con Aguerrondo. Dice que “el liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. A tales efectos el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa con respecto al sentido del instituto, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se proponga. Toma como puntos de referencia dos tipos de planificación: la planificación estratégica y la planificación situacional”.

Vásquez, M. En su libro Fortaleciendo Capacidades Institucionales Indica “Según el liderazgo estratégico promueve la dimensión estratégica del liderazgo permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se quiere la acción. Desde la perspectiva estratégica, el director y el cuerpo docente en contextos de pobreza enfrentan, entre otras, las siguientes dificultades:

- ✓ El constante surgimiento de situaciones imprevistas que llevan a estilos de funcionamientos que responden a lo urgente más que a lo planificado como importante.
- ✓ La carga emocional que se produce en el personal ante la exposición frecuente o permanente a situaciones de carencia, violencia y exclusión social, no contando con herramientas conceptuales ni metodológicas para afrontarlas adecuadamente.
- ✓ La escasa articulación entre las demandas propias del contexto y de las de la institución, que dan lugar a agendas de trabajo poco claras y poco orientadoras de las prácticas.
- ✓ Una tendencia orientada a ejercer el control y a regular las prácticas educativas en escenarios de alta incertidumbre que promueve la rigidez y pérdida de sentido de los procesos.

Una de las funciones estratégicas clave de la coordinación general y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus directores y desarrollar una organización de elevado desempeño para sus colaboradores.

3.2.3. Liderazgo Comunitario.

De acuerdo con **Richard L. Daft** "Liderazgo comunitario: *"Es cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad"*.

Hay tres grandes grupos de habilidades que la persona líder debe de manejar para poder orientar adecuadamente a una comunidad. Habilidades humanas:

- ✓ Incentivos: Reconocer públicamente el trabajo de los miembros de su grupo o comunidad.
- ✓ Motivación: Mantener a los miembros del equipo animado a continuar trabajando por el desarrollo de la comunidad.
- ✓ Conducción: Saber orientar a su equipo, esto quiere decir saber cuándo convocar a reunión, delegar actividades, entre otros.

Realizado por **Luhmann**, dice "que *un sistema se transforma cuando logra enlazar y dar sentido a las operaciones internas, diferenciándolas de otras pertenecientes al entorno, pero tratando de encontrar la mejor forma de adaptarse y transformarse a partir de la generación de conocimiento (capacidad cognitiva adaptativa, según **Luhmann**; aprendizaje generativo, según **Senge**)*.

En función de lo expresado, la figura del líder comunitario resulta de fundamental importancia para promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno e incentiven la creación de redes de colaboración que permitan generar

conocimiento útil para el centro y para la comunidad dinamizando los procesos de aprendizaje.

El liderazgo comunitario no se evidencia por la Coordinación Técnica Administrativa, no se tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad.

Es entonces donde se debe involucrar a los directores organizarlos para poder hacer funcionar las habilidades de cada director y no estar en conflictos.

3.2.4 Liderazgo Político.

De acuerdo con Fernández C. C, en su libro *La comunicación en las Organizaciones* indica que *“Integra las diferentes dimensiones de liderazgo hasta aquí tratadas (pedagógico, estratégico, comunitario) y define aspectos que hacen a la micro política del centro educativo”*.

El director o el equipo colaborador, como líder político es quien define los grandes lineamientos de las prácticas colectivas.

Es también quien establece cierta impresión institucional que se traduce en un determinado estilo de gestión, perfil de funciones, modalidades de vinculación, clima de trabajo. Asimismo, esta dimensión del liderazgo es la que articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas. Representa el influir en los otros para lograr acuerdos que permitan obtener resultados. Así, cuando el directivo realiza algunas transacciones con las autoridades para flexibilizar ciertas normativas o incluso para desobedecerlas, o cuando adapta su estilo de acuerdo a las situaciones o a las personas para obtener los resultados, está desplegando la capacidad de líder político”.

Bolívar en el libro Liderazgo contextualizada a la realidad guatemalteca como un aporte para la **UNESCO 2004 IPE-UNESCO** Buenos Aires indica que *“Esta dimensión del liderazgo es especialmente relevante en las instituciones educativas de contextos pobres, donde no siempre funciona con equipos estables de maestros, comprometidos con la institución con sus estudiantes, y por lo tanto, la construcción colectiva de un proyecto educativo no siempre es posible”*

Es necesario que los directores sepan negociar, buscar acuerdos y consensos, ser flexibles y utilizar diferentes estilos y tipos de liderazgo para la consecución de los objetivos planteados.

El liderazgo político es la perspectiva política del liderazgo que pone de manifiesto aquellas lógicas que sustentan las prácticas dentro y fuera del ámbito de la coordinación y que confieren una sede específico a lo pedagógico, lo comunitario y lo estratégico.

Para fortalecer el liderazgo político en una coordinación es importante que la coordinadora conozca los tipos y estilos de liderazgo, a los efectos de desarrollar las habilidades que fueron destacadas anteriormente.

3.2.5 Liderazgo Educativo

Según los conceptos tratados por **el Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña**, profesor asistente decano de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad Pedagógica "**José de la Luz y Caballero**" de Holguín, en su artículo *“El liderazgo educativo”*: dice así *“un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad”, donde habla de sus generalidades y destaca la imagen del líder.*

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con **Katz y Kahn** y *basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:*

1. El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
2. El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

3.2.6 Liderazgo Pedagógico.

De acuerdo con Filmus, *“El liderazgo pedagógico es una función fundamental de la institución educativa, es lograr aprendizajes útiles y significativos para toda la población estudiantil. Representa el contrato que la institución tiene con la sociedad y debe oficiar como eje rector de las prácticas escolares”*

Los directores que promueven el liderazgo pedagógico construyen una visión clara y compartida de los fines institucionales y aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus educandos, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo. Esta última afirmación no significa que el liderazgo pedagógico deba desconocer la realidad social de sus estudiantes. Más bien que mantenga un sano equilibrio entre lo propiamente pedagógico y sus distintas posibilidades de involucramiento en la atención a los problemas sociales de la comunidad.

Imbernón citado en el libro Liderazgo, indica que *“Liderazgo pedagógico es la capacidad de ver funcionar la institución en toda su complejidad es lo que permite al director construir en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines para la institución y para los estudiantes”.*

El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar algunos de los siguientes aspectos:

- ✓ Cultivar el respeto por la diversidad
- ✓ Personal, social, cultural y lingüística
- ✓ Consolidar la definición de identidades individuales, locales y sociales.
- ✓ Desarrollar el pensamiento autónomo.
- ✓ Fomentar los procesos de producción de conocimiento (aprendizaje).
- ✓ Promover los procesos de reconstrucción de conocimiento (pensamiento crítico).

El liderazgo pedagógico tiene sus dificultades, habilidades y fortalecimiento, las cuales el líder debe ser capaz de hacer un equilibrio en estas para balancear los problemas.

El liderazgo pedagógico es la labor de la coordinadora como líder pedagógico, debe enmarcarse en el proceso educativo logrando una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los docentes acceder a mejorar sus condiciones de enseñanza aprendizaje.

En la Coordinación se puede evidenciar que hay carencia de confianza hacia los directores. Por lo general, es notorio que se motiva a los directores mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, la coordinación practica una comunicación descendente, es decir una comunicación de mando mismas que influyen en la mala comunicación entre los directores, frecuentemente ordena y espera obediencia de parte de sus colaboradores debido al tipo de liderazgo ejercido.

Esto ha sido una de las metas pendientes en nuestro sistema educacional debido a las desigualdades presente en el sistema escolar. Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

Así la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo se requiere en los establecimientos educativos? Y ¿Quién ejerce el liderazgo pedagógico en la escuela? Uno podría pensar quién debe centrar la acción y el sentido de un instituto es el director, pero sin embargo todos los actores deben propiciar este liderazgo pedagógico desde todos los ámbitos y unidades que se desarrollan en el instituto, salón de clases, equipo de docentes, administrativos. Esto implica un cambio al interior de la organización.

Para fortalecer el liderazgo pedagógico, el director puede: Asumir sistemáticamente la función de acompañamiento pedagógico en el aula, a los docentes de su establecimiento. Deberá contar para el efecto de inducción, las capacitaciones y el apoyo correspondiente por parte de las unidades técnicas ministeriales y de las unidades técnicas pedagógicas departamentales y distritales responsables de la educación media.

3.2.8. Relación entre liderazgo y clima organizacional.

La relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en la Coordinación educativa, es muy significativa debido a que dependiendo del tipo de liderazgo con el que actúe el líder de la coordinación, así será la comunicación entre sus subordinados por lo cual se pueden denotar cambios cualitativos y cuantitativos en la efectividad organizacional.

Cuando en una coordinación educativa reina un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los directores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no “quedar mal” ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La coordinación, como organización, no aprende de sus logros y fracasos. Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la

coordinación, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima dominante.

Trasladando el tema de liderazgo con el clima organizacional hacia donde realicé la investigación de campo, se manifiesta que los directores no han podido tener una comunicación efectiva con su coordinadora. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma de relación en el clima organizacional, porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones.

3.3 Clima Organizacional

A. Definición

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, “es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas”. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Para Chiavenato, (1992) “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”.⁵

⁵ Chiavenato, Idalberto, Introducción al clima organizacional (1992)

Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional. Involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que *“El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”*.

Según estos autores definen el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción y rotación). La coordinación no le da importancia a este fenómeno, siendo este aspecto importante, pues en el ambiente laboral se visualizan las percepciones e interpretaciones que los trabajadores tengan de él, con respecto a su organización, y que tiene que ver con la conducta y el rendimiento de los directores y la Coordinación Técnica Administrativa.

3.3.2 Características del Clima Organizacional

Litwin y Stinger expresan que *“Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.”*

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación. Además consideran que existen dimensiones que se

relacionan con la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento entre directores y Coordinación Técnica Administrativa manifiesto por los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles negativos laborales y un bajo rendimiento profesional.

De acuerdo con Fernández C. C, en su libro La Comunicación en las Organizaciones, indican que dentro del clima organizacional se visualiza el clima laboral que *“Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, que tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad. Está relacionado con los directivos, con el personal, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros. Es la alta dirección la que proporciona o no el buen clima laboral dentro de una empresa, todo esto gracias al uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se sitúa hacia los objetivos generales de una organización, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y por lo tanto afectando en lo que es la productividad”*.⁶

Es decir, los directores pueden estar insatisfechos, no se considera existir en dimensiones para el análisis del clima laboral, como es el caso de la flexibilidad, responsabilidad, recompensas, claridad y espíritu de equipo.

⁶ Fernández C. C, en su libro. “La Comunicación en las Organizaciones”.

Es importante definir qué clima organizacional es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo y consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la coordinación, el comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico.

La manera de actuar del personal crea el clima de convivencia, sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

Las características que reflejan el desempeño laboral son percibidas directas e indirectamente por los demás miembros de la organización situando el tema de clima organizacional a la investigación de campo realizada en la coordinación, se visualizó, que el clima organizacional no es agradable, para el personal que labora dentro del mismo, debido a que existen ciertos factores que se han perdido. También se denota que falta motivación por parte del personal administrativo hacia los que laboran dentro de la coordinación.

3.3.3 Clima entre Directores.

De acuerdo con López Hernández dice que “El clima entre directores son todos los aspectos que favorecen el clima organizacional, como lo es la comunicación entre director–director. Tras estas palabras se entiende que el director es básicamente comunicador, dialogante, informador y transmisor de conocimientos. Es por ello que el propósito del autor en dar a conocer la importancia de la competencia comunicativa para el director y justificar la necesidad de tener la competencia comunicativa el docente para poder afrontar de forma óptima sus relaciones con sus compañeros de profesión. Haciendo hincapié en la interacción entre el binomio director-director”.

La comunicación entre directores y Coordinación Técnica Administrativa no es clara, no es oportuna; lo que conlleva al mal funcionamiento de diversas actividades que se le delega a cada director de las diferentes escuelas no se

identifican con la misión y los propósitos de la institución educativa, también no se genera un ambiente agradable de trabajo, no hay entusiasmo y dedicación en la CTA.

Fernández González expresa *“La existencia de un equilibrio en las interrelaciones comunicativas que pueden provocar su deterioro”*

Es necesario conocer el contexto y situación donde nos movemos. Debemos conocer al director que tenemos en la conversación, sus intereses, sus motivaciones, su forma de trabajar, para mejorar el trabajo colaborativo

En función de ambos autores, se deduce que el clima entre directores y personal administrativo va ser favorable dependiendo de la competitividad que tengan los docentes para comunicarse. Y del auto concepto que surge mediante la interacción con los demás, lo que hace a la comunicación fundamental para el desarrollo del sí mismo, aunque es esencial las relaciones interpersonales no se pueden descartar las diferencias entre directores por ejemplo; la similitud interpersonal que se da cuando compartimos actitudes, valores, hábitos y estilos de comunicación con otros miembros de la coordinación. Debido a la mala comunicación se da la separación, estancamiento y alejamiento y son aspectos que dan inicio a que el clima entre docentes sea desagradable y viene afectar a la institución educativa y a la salud de los laborantes.

De acuerdo al ambiente donde se mueve la autoridad, así será su estilo si el ambiente es de libertad y respeto mutuo adquirirá formas diferentes, cuando el ambiente es de temor y coacción, empieza a desarrollarse un mal clima organizacional y se despliega incomodidad y la Coordinación Técnica Administrativa actúa sin dirección y delega la mayoría de funciones que le competen. Todo lo encuentra bien, los demás trabajan de forma aceptable con tal que no les realice un acta por irresponsables. Tanto la supervisora Educativa como Directores del distrito no han optado por llevar un proceso de comunicación, liderazgo debido a que no existe un clima organizacional que los lleve a trabajar mejor.

El ambiente de la coordinación, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinados directores que se encuentran dentro o fuera de la coordinación, puede ser un factor de distinción e influencia en la Coordinación Técnica Administrativa de quienes la integran. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo para la coordinación que haya un clima afectivo para el beneficio laboral.

Capítulo IV

Análisis y Discusión

Para analizar la comunicación y su incidencia en el clima organizacional de la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez. Se procedió a elaborar una cédula de entrevista que se aplicó a doce directores, y dos personeros del área administrativa de la Coordinación Técnica Administrativa y también a la Supervisora.

En la Coordinación Técnica Administrativa hay 28 directores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: ocho directoras del área de preprimaria, veinte del área de primaria y en el área administrativa dos secretarias (maestras de educación primaria) que cubren funciones en la Coordinación Técnica Administrativa.

La comunicación es parte fundamental en una coordinación educativa, esto hará que el clima organizacional sea idóneo para lo cual la mayoría de los entrevistados, consideran que la comunicación por parte del personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa no es la más adecuada, debido que sienten ciertos temores, como a no ser atendidos como quisieran, otros comentan que existe autoritarismo. Mientras el 97% contestan que la comunicación dentro de la coordinación entre directores no es accesible porque no existe un ambiente de cordialidad. Sin embargo la comunicación no es solamente eso, según Fernández dice que la comunicación organizacional la representa como la más poderosa herramienta que sirve para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional.

Es imprescindible hacer referencia a lo que indica Fernández que el clima organizacional es el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, que tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad. También

está relacionado con los directores y con el personal, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros.

Por ello es fundamental que la coordinadora maneje un liderazgo democrático y que todos apoyen cambiando de conducta para evitar la desintegración del equipo de trabajo.

El 3% de los directores se exteriorizó que se consideran buenos compañeros de trabajo porque comparten con los demás, desarrollan lo que se les solicitan y se organizan a la hora de realizar actividades en la Coordinación Técnica Administrativa.

Mientras que el 75% de los entrevistados comentan que no existen muy buenas relaciones interpersonales entre el personal de la Coordinación Técnica Administrativa y directores. Esto confirma que la comunicación es esencial en un clima organizacional, que debe existir y fortalecer los valores de las personas que laboran dentro de la institución, esto corrobora lo dicho por Fernández: “mejores relaciones interpersonales, clima laboral saludable y mayor productividad”. El 25%, indican que con respecto a las capacitaciones sobre liderazgo, motivación y comunicación no reciben estas preparaciones, debido a la falta de interés por parte de la autoridad educativa del distrito. Este resultado confirma, la importancia de capacitar constantemente y verificar por medio de las autoridades educativas, para qué, le proporcionen charlas consecutivas de liderazgo, motivación y comunicación. Así mismo el clima organizacional también es un factor importante que incide en el trabajo en equipo, es la capacidad de los miembros de un equipo a transmitir sus experiencias de forma clara y directa, al personal administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa y directores para que la comunicación mejore y que las relaciones interpersonales no afecten el clima organizacional.

La entrevista realizada parte con una interrogante clave, para poder indagar acerca de la problemática planteada ¿Cómo califica el clima organizacional que se vivencia entre los directores y CTA? A lo que el 80% de los entrevistados menciona que no, porque solo lo hacen grupos cercanos a la coordinadora un 15 % respondió que hay una buena

relación y el otro 5% manifestó que no se evidencia el compañerismo dentro de la Coordinación Técnica Administrativa. No obstante, se denota la importancia de la convivencia de la Coordinación Técnica Administrativa entre directores y la falta de comunicación.

Esto lo confirma Walton que enfatiza que la comunicación se puede dar mediante; el lenguaje oral mímico y corporal. Que muchas veces por un gesto, un comentario viene a desintegrar la convivencia.

Además indica que aprendamos a escuchar a los demás que eso va a beneficiar en el clima laboral. Cuando un líder no realiza su función se manifiestan diversos problemas a lo cual 89%, la mayoría de los entrevistados, consideran que sí existe debilidad administrativa porque se denota la división, autoritarismo y falta de comunicación con los directores y Coordinación Técnica Administrativa. Mientras que 11%, en una minoría, aduce que no existe ninguna debilidad y que todo marcha sin problemas.

Es importante destacar lo que menciona Walton dice que el éxito o el fracaso de una administración se encuentran en la habilidad de saber comunicarse y saber escuchar a sus subordinados.

Él indica que no se puede gerenciar sin ella. Y de acuerdo con Richard L. Daft menciona que liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos y por lo cual se puede corroborar la mayoría se encuentran insatisfechos por el tipo de liderazgo que aplica la dirección. Por lo tanto el 81% de los entrevistados, indican que la comunicación efectiva, el liderazgo son factores importantes dentro de cualquier Coordinación educativa y que beneficia el clima organizacional.

En este aspecto todos están conscientes, entonces se considera que pueden ser beneficiosas las capacitaciones sobre este tema para coadyuvar el fenómeno que se

denota dentro de la Coordinación Técnica Administrativa. 19% de los entrevistados indica que la coordinadora se comunica más por escrito.

Analizando lo anterior y con el argumento de Kouzes, James M. y Posner indica que cuando es necesario ejercer el liderazgo la persona debe tener ciertas capacidades como: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la atención y escuchar en todo momento. Aquí se denota entonces una debilidad que se puede fortalecer con capacitaciones y evaluaciones constantes para poder mejorar este aspecto relevante.

Para Kouzes, James M. y Posner Líder democrático: es el líder que toma decisiones después de fomentar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Pero también se debe de tomar en cuenta que esto ha coadyuvado un poco la situación institucional pues a la hora de realizar las reuniones él es el mediador, aunque no siempre porque las decisiones las toma la coordinación. Y una proporción pequeña dice que ninguno, sin embargo siempre se debe seleccionar alguna solución que no afecta a los directores.

El 60% de los entrevistados, considera que la comunicación efectiva, el clima organizacional y el liderazgo son factores esenciales en el proceso administrativo que puede coadyuvar en no propiciar la división y en lugar de ello cimentar valores como la solidaridad, confianza, respeto y participación en decisiones. El 40% de entrevistados sintetiza que es conveniente capacitar a la persona que cumple la función de coordinadora y otros del personal administrativo y que se deben realizar actividades, aplicando criterios muy maduros, pláticas para lograr una mejor intercomunicación a nivel

personal planificando capacitaciones para lograr que las personas de la institución conozcan la importancia de su trabajo y la buena interrelación entre todos los directores.

Mediante los resultados obtenidos en la indagación realizada se puede dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de la investigación ¿Cómo influye la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez?

En cuanto al Liderazgo se establecen tres formas de entender la autoridad en función del grado de control que se ejerce sobre los directores autoritarios establecen reglas y normas de forma impositiva y no están dispuestos a la negociación o explicación sobre su necesidad. Relaciones interpersonales en la coordinación: Un clima humano favorable en la institución mantiene el deseo de trabajar de los directores y la implicación necesaria para alcanzar las metas propuestas de una forma eficiente. Considerando entonces, que a través, de la investigación realizada se deduce a las consecuencias de la comunicación de los directores y la Coordinación Técnica Administrativa es debido, a la falta de comunicación administrativa y del liderazgo que se maneja dentro de la coordinación afectando con ello el clima organizacional de la Coordinación.

CONCLUSIONES

1. La insatisfacción laboral en la Coordinación Técnica Administrativa radica en la poca comunicación con la supervisora como jefe inmediato, que perjudica la comunicación entre los miembros de la coordinación, siendo la motivación, el impulso detrás del comportamiento, implicando la insatisfacción dentro de la relación laboral entre los directores y su medio o clima organizacional.
2. La comunicación es un elemento vital dentro de cualquier institución educativa; que sirve para organizar y orientar las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional. Alcanzando los fines de la administración con eficiencia y eficacia y que inciden en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa.
3. El clima organizacional es un fenómeno de tendencias motivacionales que refleja la productividad del trabajo y consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la institución, el comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico.
4. El liderazgo es el conjunto de capacidades que un coordinador (a) debe manejar para influir en las decisiones de las personas que laboran dentro de la Coordinación, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Asimismo es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a su equipo de trabajo.

5. Entre las consecuencias que afecta el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa son: la insatisfacción laboral, la cual radica en la poca comunicación que existe hacia los directores, como jefes inmediatos; que perjudica la comunicación entre los miembros de las escuelas.

6. La comunicación, el liderazgo y la motivación afectan el proceso administrativo y el clima organizacional cuando no se le da la importancia debida y se convierte en una debilidad que repercute en toda relación de tipo laboral.

7. Las herramientas esenciales para crear un adecuado clima organizacional, es la comunicación efectiva, es decir: saber escuchar, ser empático, amigable, tener autoridad pero además debe manejar el liderazgo democrático y tener la capacidad que sus seguidores trabajen con entusiasmo y darle mucho énfasis a las capacitaciones y aceptar sus errores.

RECOMENDACIONES

1. Se exhorta a las autoridades educativas del Ministerio de Educación, a que capaciten a los de la Coordinación Técnica Administrativa, a los directores de las diferentes escuelas del nivel pre-primario y primario con temas sobre: la comunicación efectiva, la motivación, el liderazgo y el clima organizacional y que evalúen los avances, para que los resultados coadyuven dentro del proceso administrativo, y para que el equipo de trabajo alcance los fines que persigue la administración educativa eficiencia y eficacia y así lograr que el clima organizacional sea agradable.
2. Se sugiere que a los directores se les capacite con relación a la temática de comunicación efectiva y relaciones interpersonales, para que las capacitaciones sean bidireccionales y efectivas y ellos apoyen en ser más solidarios, comunicativos y sean agentes de cambio dentro de la coordinación y dentro de su establecimiento.
3. Que dentro del Distrito Escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez, se realicen talleres motivacionales para advertir a todos los miembros de la Coordinación Técnica Administrativa, directores, maestros y demás sobre la mala comunicación que existe y que influye en el clima organizacional del mencionado distrito.
4. Que todos los miembros de la Coordinación Técnica Administrativa cumplan con sus funciones de liderazgo para que todo el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
5. Que la biblioteca de la Universidad San Carlos de Guatemala, y por ende del Centro Universitario de Suroccidente forme un banco de tesinas y así permitir al estudiante informarse más sobre los diferentes lineamientos que conlleva un informe de investigación de esta naturaleza.

Referencia Bibliográfica

1. Chacón Arroyo, M.A. (1995) *Manual del director escolar*. Acotaciones. Guatemala, Gt.: MINEDUC. SIMAC, OEA.
2. Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Edición). Bogotá: McGraw Hill/interamericana.
3. Dobkin, B.A. y Pace, R.C. (2003) *Comunicación en un mundo cambiante*. (2da. Edición) México, D.F.: Edit. McGraw Hill/interamericana.
4. Flores, A. (1992) *Consolidados de Leyes Educativas*. (2da. Edición). Guatemala, Gt.: DITEG- MINEDUC.
5. Guatemala. *Ministerio de Educación Dirección General de Gestión de Calidad Educativa –DIGECADE–* (2011) *Liderazgo*. (2da Edición) Guatemala, Gt.:
6. Koontz, H. (1998) *Administración*. (3ra. Edición) México, D.F.: Edit. McGraw Hill/interamericana.
7. Microsoft Student. (2009) *Liderazgo*. USA: Microsoft Corporation. 2008 Encarta ® 2009 © 1993-2008.
8. Saquimux Canastuj. N.E. (2007) *La Tesina*. Mazatenango, Suchitepéquez. Gt.: USAC. CUNSUROC.
9. Schein., E. (2002) *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. La Habana. Edit. Pueblo y Educación.


Vo.Bo. Lcda. Ana Teresa de González

Bibliotecana





Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA

Boleta de entrevista a directores

La estudiante del XI ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente en su extensión Plan fin de semana como práctica de formación tiene a bien realizar en el curso de EPS la investigación que se titula **“Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa”**; es por ello, que desde ya gratifico la valiosa información que pueda brindar.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sus respuestas deben ser veraces y certeras.

1. ¿Cómo es la comunicación con la Coordinadora Técnica Administrativa?

2. ¿Cómo es el coordinador (a) Educativo en la toma de decisiones de la coordinación ante las situaciones administrativas.

3. ¿Cuáles son las capacitaciones que realiza la CTA?

4. ¿Considera que dentro de su distrito se está cumpliendo con los fines que persigue la comunicación?

5. ¿Considera usted que existe alguna debilidad con respecto a la CTA sobre el clima organizacional?

6. ¿Considera que la comunicación efectiva, el clima organizacional y el liderazgo son factores importantes dentro de cualquier Coordinación educativa?

7. ¿Qué tipo de comunicación utiliza la coordinación?

8. ¿Qué tipo de actividades sociales, culturales, académicas realiza la institución para mejorar su trabajo en equipo?

9. ¿Qué tipo de liderazgo aplica su coordinador (a)?

10. ¿Cómo es el ambiente administrativo de la CTA.?

11. ¿La coordinadora le permite manifestar críticas sobre la comunicación y el liderazgo ante sus compañeros y a la vez acepta sugerencias?

12. ¿Cómo califica el clima organizacional que se vivencia entre CTA y directores?

13. ¿Cómo es la actitud que toma ante una situación problemática con los directores?



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA

Boleta de entrevista a CTA

La estudiante del XI ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente en su extensión Plan fin de semana como práctica de formación tiene a bien realizar en el curso de EPS la investigación que se titula “Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y Coordinación Técnica Administrativa”; es por ello, que desde ya gratifico la valiosa información que pueda brindar.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sus respuestas deben ser veraces y certeras.

1. ¿Cuál es el nivel académico que posee para ejercer el cargo de Coordinador (a) Técnico Administrativo?

2. ¿Qué tipo de talleres imparte con los directores?

3. ¿Cómo es su participación en las actividades sociales, culturales y deportivas?

4. ¿Cómo es su relación con los directores?

5. ¿Cómo es la comunicación que fomenta entre los directores?

6. ¿Qué acciones toma ante un director que no asuma una actividad que usted le delegue?

7. ¿Cómo es el ambiente administrativo?

8. ¿Cuáles son las actividades administrativas que más se dificultan realizar a los directores?

9. ¿Qué le motivó a ocupar el puesto de Coordinador Técnico Administrativo?

10. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que usted implementa en su labor Administrativa y Pedagógica?

11. ¿Cómo califica el clima organizacional que se vivencia entre los directores y CTA?

12. ¿Cómo es la actitud que toma ante una situación problemática con los Directores?

13. ¿Cómo es la comunicación entre directores y CTA?

Mazatenango, 04 de noviembre de 2014
Dic. T.G.C.P. No. 003. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario de Sur Occidente
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio en mi calidad de profesor titular de 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 de **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo"** (Estudio realizado en la **Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de san Lorenzo, Suchitepéquez**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Estrella Linares Villagrán, carné 200941540**. 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. Sandra Maribel Aguilar Satey
ASESOR PRINCIPAL

Mazatenango, 04 de noviembre de 2014
Dic. T.G.C.P. No. 001-14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario de Sur Occidente
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio, y con base al nombramiento de fecha 11 de octubre de 2014. Ref. NCP. 0007-14 del Encargado de las Carreras de Pedagogía del 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 Plana Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISOR** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo"** (Estudio realizado en la **Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de san Lorenzo, Suchitepéquez**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Estrella Linares Villagrán, carné 200941540**, 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 permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lcda. Claudia Angélica Robles Rodas
REVISORA

Mazatenango, 29 de octubre de 2014

Providencia T.S.I. No. 004-14



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ

ASUNTO: ENVIO DE INFORME FINAL DE LA Tesina titulada: "Incidencia de la comunicación en el clima organizacional entre directores y personal administrativo. (Estudio realizado en la Coordinación Técnica Administrativa del distrito escolar 10-07-04 del municipio de San Lorenzo, Suchitepéquez)"; elaborado por la estudiante: la PEM/TAE Estrella Linares Villagran, carné 200941540.", de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

ATENTAMENTE PASE A:
DIRECTORA CUNSUROC
PARA QUE SE SIRVA:

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

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

OBSERVACIONES: 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.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado de las Carreras de Pedagogía
Plan Fin de Semana.
CUNSUROC

CUNSUROC/USAC-I-62-2014

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el seis de noviembre de dos mil catorce_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“INCIDENCIA DE LA
COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTORES Y
PERSONAL ADMINISTRATIVO”**. (ESTUDIO REALIZADO EN LA
COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR 10-
07-04, DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO SUCHITEPÉQUEZ), de la estudiante:
Estrella Linares Villagrán, carné **200941540** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y
Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA

