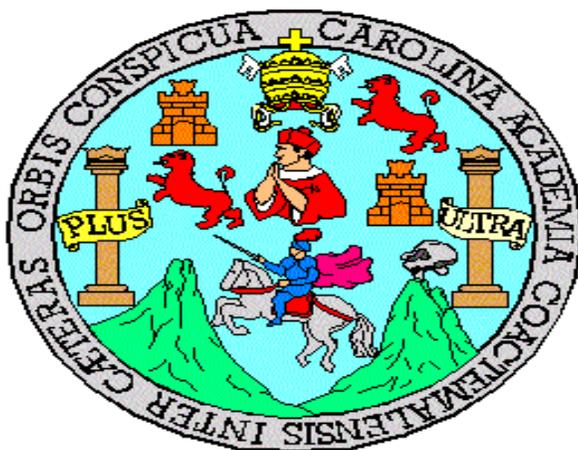


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA**



“TESINA”

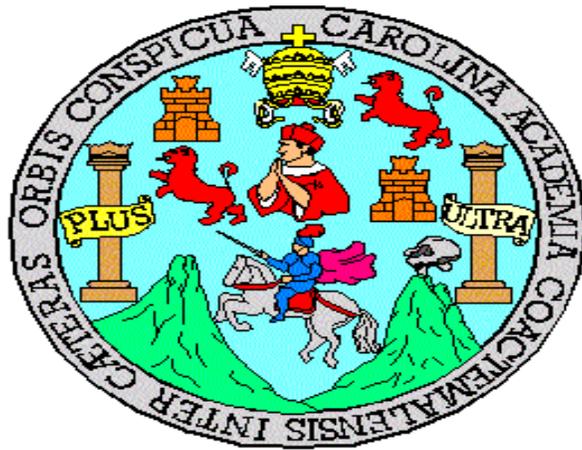
“Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 del Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu”

Por:

José Chaperno Hernández
Carné 200942056
Chapa-JCHH@hotmail.com

Mazatenango, noviembre de 2015.

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



“TESINA”

“Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 del Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu”

Por:

José Chaperno Hernández
Carné 200942056

Mazatenango, noviembre de 2015.

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

AUTORIDADES

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	RECTOR
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas	Secretario General

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente

Dra. Alba Ruth Maldonado de León	Presidente
----------------------------------	------------

Representantes de Profesores

MSc. Mirna Nineth Hernández Palma	Secretaria
MSc. José Norberto Thomas Villatoro	Vocal

Representante Graduados del CUNSUROC

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

Representantes Estudiantiles

TS. Elisa Raquel Martínez González	Vocal
Br. Irrael Estuardo Arriaza Jerez	Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

COORDINADOR ACADÉMICO

Msc. Carlos Antonio Barrera Arenales

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERIA EN AGRONOMÍA

Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera

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

Licda. Tania María Cabrera Ovalle

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL

LOCAL

Msc. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

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

MSc. Paola Marisol Rabanales

COORDINADORA CARRERAS DE PEDAGOGÍA

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

DEDICATORIA

A DIOS: Por ser el dador de vida, sabiduría y entendimiento, por concederme la oportunidad de llegar a la casa de estudios superiores.

A MIS PADRES: Cristóbal Chaperno Tom y Eusebia Hernández Cujuy (Q.E.D.), por ser ejemplo de trabajo y superación y que siempre me han brindado su apoyo incondicional.

A MIS ABUELAS: Por inculcarme siempre que la vida es fuente de amistad y superación colectiva.

A MIS HERMANOS: Por el apoyo moral y económico brindado en los momentos claves de mi vida y considerarme un ejemplo de vida y de superación personal.

A MIS AMIGOS: Por el apoyo en la realización de tareas en los momentos que más los necesite y por compartir momentos inolvidables.

A MI ASESORA: Licenciada Sandra Maribel Aguilar Satey, por la paciencia y tiempo brindado en la transmisión de sus conocimientos, mi cariño sincero.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: por darme la vida en este espacio tan maravilloso y permitirme llegar a la escuela superior.

A MIS PADRES: Cristóbal Chaperno Tom y Eusebia Hernández Cujuy (Q.E.D.), por su entrega hacia mi superación personal.

A MIS ABUELAS: Por los consejos compartidos hacia mi persona y por su apoyo moral y espiritual en todo momento.

A MIS HERMANOS: Por el apoyo brindado en todo momento durante el proceso de formación.

A MIS AMIGOS: Por la trayectoria de vida, compartida en los cinco años dentro y fuera de las aulas.

A MI ASESORA: Licenciada Sandra Maribel Aguilar Satey por el apoyo en la realización de la tesina, y su paciencia hacia mi persona.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Fuente de sabiduría y Conocimiento que me ha permitido avanzar en mi vida profesional.

DOCENTES DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA: Por todos los conocimientos brindados durante mi formación académica. Por sus esfuerzos y la transmisión de sus conocimientos.

A LA SUPEVISION EDUCATIVA DEL DISTRITO No. 11-01-05

Por permitirme realizar la Investigación.

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

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

ÍNDICE TEMÁTICO

CONTENIDO		PAGINA
Introducción		
Capítulo I		
1	Planteamiento del problema	1
1.2	Definición del problema	4
1.3	Objetivos	4
1.4	Objetivo General	4
1.5	Objetivos Específicos	4
Capítulo II		
2	Descripción metodológica	5
Capítulo III		
3	Marco teórico	6
3.1	Resistencia al Cambio	6
3.2	Principales Causas de Resistencia al Cambio	9
3.3	Factores	12
3.4	Modelo de los ocho factores	14
3.5	Aspectos importantes del cambio	17
3.6	Etapas de resistencia al cambio	18
3.7	Una perspectiva de la resistencia desde la cultura organizacional	20
3.8	Dimensiones de la cultura organizacional	20

Capítulo IV

Análisis y discusión	22
----------------------	----

Capitulo V

Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Bibliografía	27
Anexos	28
Árbol de problemas	29
Árbol de objetivos	30
Graficas de Encuesta a Directores	31
Graficas de Encuesta a Supervisor	35
Cédula de entrevista a directores	37
Cédula de entrevista a CTA	40

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 pensum de estudios la realización de una investigación científica nombrada Tesina, desarrollada mediante un trabajo de campo que describe un fenómeno de la realidad, que permite al estudiante demostrar la capacidad de investigación científica que posee; esto previo a sustentar el Examen Público y Acto de Graduación.

Se presenta el estudio titulado “**Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05** del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.” La presente investigación está comprendida en cinco capítulos.

El Capítulo I lo integra el planteamiento del problema encontrado en el centro de investigación, describiendo como se integra la institución y la problemática que enfrenta con relación a resistencia al cambio en Innovación Educativa de los docentes, por otra parte se evidencia la definición del problema que interroga, cuáles son los efectos de la resistencia al cambio en Innovación Educativa de los docentes en la comunidad educativa, entre ellos, administradores, discentes y padres de familia así mismo los objetivos generales y específicos, claves principales de investigación.

El Capítulo II describe la metodología a emplear para adquirir información y señala los recursos utilizados, se establece el trabajo de campo que contribuirá a la comprobación de hipótesis e indica el apoyo bibliográfico que permitirá las bases del marco teórico.

Seguidamente el capítulo III desarrolla el marco teórico que define el concepto de Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05, su

definición, causas, efectos, factores y por último la importancia de adaptar al sistema educativo la Innovación Educativa administradores educativos.

El capítulo IV es el punto importante donde se analiza y procesa la información obtenida de Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05, empleando datos estadísticos como porcentajes que contribuyen a verificar si la evidencia recabada permite visualizar la realidad que acontece dentro de la Supervisión Administrativa.

Finalizando con el capítulo V la fase final del proceso de investigación donde se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos que proponen alternativas para la implementar recursos didácticos innovados en el sistema educativo actual.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.” se encuentra ubicada 7Av. 6-25 zona 1 municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

La figura de Supervisor Educativo surge en el año 1875 durante los gobiernos de Miguel García Granados y Justo Rufino Barrios, con el decreto No. 130 de la Ley Orgánica de la Instrucción, quienes consideraban que la Supervisión les ayudaría a tener un mejor control y orden de la educación nacional.

La Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.” Está integrado por un supervisor, el cual esta graduado de Licenciado en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, y una asistente quien posee el grado de Licenciada en Pedagogía y Técnica en Administración Educativa, la población educativa se integra por 115 establecimientos del nivel medio ciclo básico y diversificado haciendo un total de 500 docentes y una población estudiantil de 10,000 estudiantes; según estadísticas brindadas por la dependencia objeto de estudio.

Bajo la jurisdicción del distrito escolar, se tiene estadísticamente registrado 115 directores del nivel medio en los centros educativos.

Los directores tienen diferentes grados académicos, entre profesores de segunda enseñanza y licenciados en pedagogía. Se ha observado la Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 a través de poca participación.

Se ha visualizado que en ocasiones los docentes que laboran en dicho sector para cubrir las necesidades en los centros educativos no participan en las capacitaciones programadas por la dependencia para actualización docente y en las reuniones en donde se les transmite información por parte de las autoridades

del MINEDUC, el supervisor educativo manifiesta que los docentes no quieren aplicar los nuevos modelos educativos, argumentando ser lo suficientemente profesionales, por lo que no necesitan capacitarse.

El supervisor educativo manifiesta que el proceso no es fructífero debido al poco interés de los docentes en actualizarse de acuerdo a las necesidades educativas, indicando los directores que la información enviada por el supervisor es trasladada, a los docentes, y que estos no asisten por falta de interés en la actualización docente, afectado directamente a los estudiantes, del distrito educativo.

Por esa razón no se cumplen con los estándares educativos de la educación, por esta razón el supervisor convoca a reuniones extraordinarias que en la mayoría de los casos son innecesarios y los cuales afectan y atrasan el proceso educativo de los educandos, principalmente de las áreas rurales, por eso no se cumplen con los planes establecidos dentro del programa del ciclo escolar.

Como ejemplo claro está el caso de la capacitación por parte del epesista sobre el reglamento de disciplina Acuerdo Ministerial número 1505-2013 del Ministerio de Educación, en donde solo asistieron en la primera convocatoria cinco docentes, por lo que se reprogramó la capacitación y asistieron el 90 por ciento de docentes y directores.

Se pudo observar que los docentes del Distrito Escolar 11-01-05 antes referido, no se interesan en la aplicación de nuevos modelos educativos actualizados lo cual repercute en el proceso educativo, especialmente de los estudiantes quienes juegan un papel importante en el futuro de la sociedad.

Diversos factores inciden en los docentes en la adaptación de los nuevos modelos educativos requeridos por el Ministerio de Educación, sin embargo de acuerdo a la realidad administrativa se debe lograr la participación de los docentes en las distintas convocatorias realizadas por el administrador educativo de lo contrario se afecta la calidad educativa.

En relación a las actividades que se realizan en el Distrito Escolar 11-01-05 es indispensable notar que el proceso administrativo se interrumpe, puesto que en muchas ocasiones no existe participación docente.

Por esta razón se investigarán las causas de la resistencia al cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05, del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

La presente investigación se orientará a responder la interrogante:

¿Cuáles son las causas de “Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado, estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu”.

1.3 OBJETIVOS

1.4 General: Identificar las principales causas de la “Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado, estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu”.

1.5 Específicos:

- 1- Conocer las consecuencias de la Resistencia al Cambio en Innovación por parte de los Docentes Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.
- 2- Promover la participación de los docentes en las capacitaciones programadas por la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.
- 3- Reconocer los procesos que el administrador realiza para efectuar las capacitaciones de docentes del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, a través de capacitaciones motivadoras.

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.

El enfoque metodológico que rigió la investigación es Cualitativa, porque se centra en la recolección y análisis de datos del estudio: “Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado y sus causas que afectan una administración educativa, estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu”.

- a. Investigar en libros como: El Poder del Cambio y en libro de Resistencia al Cambio de las Empresas.
- b. Verificación a través de una encuesta al supervisor educativo y docentes respecto a los factores que intervienen en la “Resistencia al Cambio en Innovación por parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado, a la vez permitirá conocer a profundidad de las actividades administrativas.
- c. Investigar a través de una encuesta al supervisor educativo el comportamiento del docente en la aplicación de la innovación educativa.
- d. Obtención de información con base a encuesta sobre comportamientos y funciones que tienen los directores y docentes al momento del cambio.
- e. Realización de la investigación bibliográfica para desarrollar la teoría relacionada con la definición de “Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes, y su importancia.
- f. Información recopilada a través de la encuesta realizada al supervisor educativo, del distrito escolar 11-01-05, procediéndose a desarrollar recomendaciones para el supervisor educativo objeto de estudio, con la finalidad de disminuir la problemática que suscita en la actualidad.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Para definir el término resistencia se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción la capacidad para resistir, aguante. Involucrados en nuestro tema, decimos que resistencia al cambio de la Innovación Educativa refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios educativos. Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional.

La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral baja y tasas de accidentes o errores más altas.

*La falta de participación y de compromiso de los empleados dañan los cambios propuestos, por el administrador educativo. **Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas Eduardo Amorós 2007.***

Resistir al cambio significa oponerse al mejoramiento de la educación, aplicando nuevos modelos educativos, que favorecen a nuestra sociedad educativa; también es desobedecer las órdenes de nuestro superior, esto significa tener una figura que no tiene razón de ser y estar en dicho cargo, y la falta de voluntad de los docentes a la actualización de los modelos de enseñanza que nos demanda la sociedad de acuerdo a su evolución.

La resistencia al cambio de la Innovación Educativa puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional.

La resistencia se manifiesta de manera individual cuando el docente no participa en las capacitaciones que tienen como objetivo mejorar la educación, y cuando el docente se acomoda con lo que sabe por lo tanto no le interesa ninguna reunión, y de manera grupal es cuando los docentes no participan en las capacitaciones que favorecen a la educación, afectando a toda la institución educativa, y de manera organizacional por los docentes que no asisten a las capacitaciones afectan a todo el sistema educativo nacional.

*De acuerdo con Eduardo Amorós 2007 en el libro **Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas** se pueden mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados,*

Elas son: Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.

Critica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación: *Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.*

Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo. Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo. Desviación o distracción:

Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio: *de cambios provoca al comienzo de resistencia a menudo considerable.*

Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo en organización.

De acuerdo con Norma Angélica Espinosa Butrón Las instituciones educativas de nivel medio con el fin de garantizar la excelencia académica y satisfacer las exigencias de la práctica laboral de una sociedad global cada vez más demandante, se han visto en la necesidad de realizar cambios y adecuaciones a sus docentes con la intención de dar respuesta a estas demandas. Sin embargo, los cambios estructurales y funcionales de una organización invariablemente ocasionan conflicto entre los individuos que ahí laboran. Robbins (2004) define el cambio como “hacer las cosas de otra manera”.

El objetivo de este estudio es presentar una propuesta que permita contrarrestar la resistencia al cambio en Innovación Educativa por parte de los docentes de la Institución Educativa de Nivel Medio del sector oficial, del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, a cursos de capacitación como consecuencia de la implementación de un nuevo modelo educativo basado en competencias-. Asimismo se exploran las fuerzas que estimulan el cambio de acuerdo a Robbins (2004) y las fuentes de resistencia al cambio basadas en el modelo de Hellriegel&Slocum (2004). Hellriegel&Slocum (2004) conciben la resistencia al cambio bajo dos grandes categorías: la resistencia individual y la organizacional.

La resistencia al cambio de la Innovación Educativa puede ser funcional o no en la organización de acuerdo a la reacción y comportamiento de los docentes, si el comportamiento de los docentes es positivo al cambio pues los resultados se van a reflejar en el centro educativo y si es negativo nunca se verá el cambio individual, grupal y organizacional; por esta razón es de mucha importancia que los docentes asistan a las capacitaciones y apliquen en el centro de trabajo los conocimientos adquiridos en las mismas.

3.2 Principales causas de la Resistencia al Cambio

3.2.1 Falta o escasez de información.

La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La resistencia sistémica proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.

Los docentes se niegan al cambio en Innovación Educativa debido a que los directores de los centros educativos no socializan la información recibida de parte del supervisor educativo, y nunca analizan en equipo cuales son los resultados de las capacitaciones recibidas por parte de las autoridades educativas, ya que se pudo visualizar que los directores únicamente indican el lugar y fecha de reunión sin indicar la temática que será impartida por los capacitadores.

3.2.2 Factores históricos.

Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

Se observo que directores y docentes que tienen varios años de laborar no se interesan en cambiar su metodología, por lo cual se observa que se

acomodaron a la educación tradicionalista, solo piensan en como ellos recibieron educación, y por lo tanto no piensan en que la educación en la actualidad es cambiante, esto afecta a los estudiantes por la razón que reciben educación de antaño.

3.2.3 La amenaza al estatus y al status quo.

Ambas sensaciones se deben a la resistencia de la Innovación Educativa para modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar los procesos administrativos o la forma de la ejecución provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia el cambio de la Innovación Educativa

Se determina que los docentes están acostumbrados a la utilización de herramientas didácticas e información desactualizada, debido a la falta de voluntad de cambiar el modelo educativo que actualmente nos exige la propia sociedad, permitiendo que el estudiante sea un recurso humano útil para el desarrollo del país.

3.2.4 Amenaza al poder

De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, porque significa una pérdida de poder. En términos de poder, con un

cambio organizativo, unos ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada sus posiciones. Si el cambio viene impulsado unilateralmente por la dirección, los actores más poderosos de la organización informal se enfrentarán al mismo. Si el impulso proviene de los actores que dominan la organización informal, la resistencia será la bandera de los actores con poder formal que no desean la consolidación de la organización de facto.

En muchos casos se determinó que directores y docentes piensan que cuando se les habla de cambio, se está visualizando una amenaza al poder que tienen en el centro educativo; esto se visualizó principalmente en los directores, que creen no adaptarse al cambio por lo consiguiente tienden a perder su posición laboral, es decir, piensan que dejaran de ser directores.

3.2.5 Deficiente clima organizativo.

Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.

En diversos centros educativos se observó, que los docentes y directores no aceptan el cambio del modelo educativo, porque creen que les afectara en el clima organizacional, por estar acostumbrados al intercambio de información con determinado sector de la sociedad.

3.2.6 Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.

Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.

El 95% de los directores y docentes tiene miedo al fracaso, pensando que en el momento de aplicar el cambio su trabajo se vea afectado, teniendo así un rendimiento muy bajo, o también puede ser que les da miedo experimentar nuevas formas de vida, como la aplicación del tiempo, el riesgo de sus vidas, su alimentación, su preparación profesional, etc.

3.2.7 Escasa flexibilidad organizativa.

Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Los docentes y directores sienten temor en el momento de adaptar el cambio porque piensan que las autoridades no los apoyaran con recursos didácticos, necesarios.

3.3 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Los factores que amenazan la resistencia al cambio por parte de los docentes del nivel medio ciclo básico y diversificado en la supervisión educativa distrito escolar 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu son:

3.3.1 Seguridad Económica: *Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.*

Los docentes temen que al momento de realizarse el cambio si incrementen los gastos, en lo que concierne la aplicación de las nuevas metodologías aprendidas, ya que las autoridades del MINEDUC no apoyan en centros educativos no se cuenta con infraestructura adecuada para la aplicación de dichas metodologías, por tal razón los educadores se resisten.

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

Los docentes se niegan al cambio debido a que se adaptan al tradicionalismo, es decir se acostumbran al tipo de trabajo que han realizado por años, es mas utilizan los mismos materiales didácticos, la misma planificación afectando todo el sistema educativo, porque el MINEDUC no cumple con los objetivos planificados.

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

En muchas ocasiones las organizaciones tienen estructurado su organización dificultándose el cambio de la misma, retrasando las actividades planificadas en el establecimiento.

3.3.4 Cultura organizacional: *La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.*

Los docentes en múltiples ocasiones se adaptan a la cultura de las comunidades en las cuales laboran, por ende al momento del cambio le cuesta adaptarse a la nueva cultura, incidiendo esto en el cumplimiento de la calidad educativa, la cual exige el Ministerio de Educación actualmente.

3.3.5 Limitaciones de recursos: *El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber*

identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

Los recursos con que cuentan los centros educativos son limitados por consiguiente el docente siente muy drástico el cambio y retrasa los procesos educativos de la institución educativo.

3.3.6 Convenios interorganizacionales: *Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.*

Generalmente los docentes tienen sus condiciones de trabajo con los compañeros en el centro educativo en el cual laboran, por ende les cuesta adaptarse al nuevo método de trabajo, conferido por su jefe inmediato a la vez se torna difícil el cumplimiento de lo planificado.

3.3.7 Superación de la resistencia al cambio: *La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.*

Después de darse los cambios los docentes se adaptan al cambio efectuado por sus superiores, pero culpando al jefe inmediato por las acciones tomadas y de algún incidente que pueda surgir en el futuro hacia su persona, con lo que respecta al cumplimiento del que hacer en el campo educativo.

3.3.8 Miedo a lo desconocido: Los docentes temen que los nuevos modelos educativos afecten las actividades programadas en la planificación de sus actividades curriculares.

3.4 El modelo de los ocho factores

Este modelo comprende ocho factores que permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional.

3.4.1 Necesidad sentida. La existencia de tensión o malestar internos o sea, una necesidad sentida es una condición previa para el cambio de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe malestar, no hay problema; donde no hay problema, no hay acción. Resulta claro que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales.

3.4.2 Apoyo visible de la alta dirección. Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización que un cambio propuesto será exitoso.

3.4.3 Clarificación gradual. Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la organización. En consecuencia, al oír hablar de un cambio inminente, es probable que la persona considere en qué forma afectará dicho cambio a su situación laboral (y no laboral). La cuestión fundamental para los miembros de la organización es "*¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?*". Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará para adquirirlas; si afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor; si se altera la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente.

3.4.4 Instrumentación y apoyo. Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Para ello es esencial proporcionar instrucción o capacitación formal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente; así se le suministrará más tiempo e indulgencia al tiempo que aprende y se amolda a los nuevos requerimientos

3.4.5 Modificación de los subsistemas componentes. Las organizaciones son sistemas que tienden al equilibrio. Los mecanismos de adaptación y conservación tienden a producir que se "borren" los pequeños cambios, produciendo un estado constante. Más aún, la inercia suele persistir aun si las prácticas del pasado no han demostrado ser particularmente exitosas. Algunas veces las organizaciones se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; irónicamente, las soluciones inefectivas son las seguidas más estrechamente en tiempo de adversidad. En otras palabras, las organizaciones se comportan con frecuencia en forma neurótica. Se deduce conceptualmente, que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo. De tal modo, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en cuanto a las características organizacionales, laborales e individuales, es más probable que los cambios demuestren ser efectivos. En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo características estructurales (organizacionales) o sólo características tecnológicas (laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología.

3.4.6 Aumento de la autoestima. Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados.

Puede afectarse la autoestima de los empleados por la forma en que se introduce el cambio.

3.4.7 Participación. La participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.

Presentación de los beneficios del intercambio. Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los cambios. A veces, es por tal motivo necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos. Resulta claro que la presentación de los beneficios del intercambio es particularmente significativa (de cualquier clase) para los empleados como producto de un cambio y cuando los empleados tienen el poder para impedir o evitar que el cambio tenga éxito. Sin embargo, aunque el uso de "endulzadores" es una forma fácil de reducir la resistencia, puede ser sumamente costoso: "Una vez que un gerente deja ver que él negociará para evitar una resistencia mayor, él mismo se abre a la probabilidad de un chantaje".

3.5 Aspectos importantes del cambio

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

3.5.1 ***Descongelación:*** *Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.*

Los administradores educativos deben de inmiscuir el cambio en los docentes, con frecuencia para que se den cuenta de la importancia que tiene el cambio dentro de los centros educativos, y valorarlo como parte del desarrollo individual y profesional.

*3.5.2 **Acción:** Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.*

Los cambios se deben percibir con el mejoramiento de la educación y como parte de una estrategia que permite cubrir las demandas educativas y a la vez desarrollar con fines sociales la labor educativa.

*3.5.3 **Recongelación:** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.*

Después de introducir el nuevo cambio en el docente debe estabilizar los aspectos positivos del mismo para aprovecharlos a beneficio de la educación, por ende adaptarse a la nueva cultura de la sociedad educativa, para fortalecer su quehacer en el campo educativo.

3.6 ETAPAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

De acuerdo con el libro "Manejo de la Resistencia al Cambio" (Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional) Por Ramiro Ponce, Consultor en Recursos Humanos, Director General de Ramiro Ponce Y Asociados existen diferentes etapas del cambio las cuales mencionamos a continuación.

3.6.1 La Negación: *Asumimos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da lo mismo en un proceso psicoterapéutico ante un insight que se asocia con la pérdida de autoestima por ejemplo, que en un proceso*

de cambio organizacional, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta por ejemplo). Negamos que "la ola" (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir.

Los directores y docentes reciben el oficio en el cual detalla la hora, el lugar de la reunión, pero no asisten aduciendo que no es productiva a la educación nacional.

3.6.2 La cólera: *Nos enojamos (con el jefe, con el terapeuta, con Dios), como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que ocurre y sentimos que hay cierta injusticia. Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia porque tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente.*

En el momento que el docente recibe el oficio por parte del supervisor empieza a interrogar al jefe preguntándole de las razones por la cual se realiza el cambio, y normalmente no entiende las razones en ese momento solo piensa en su bienestar personal.

3.6.3 La Negociación: *Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera...."me hubieran dado más tiempo para adaptarme"...). Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna.*

En esta etapa el docente intenta convencer al jefe inmediato, de tal manera que no lo obligue a utilizar los recursos didácticos actualizados, es decir, no acepta una decisión de cambio que va a beneficio del mejoramiento educativo.

3.7 Una Perspectiva de la Resistencia desde la Cultura Organizacional

Hecha la salvedad de que uno jamás está totalmente preparado para el cambio, la manera de inquirir acerca de si nuestra forma actual de trabajo en la organización, (nuestros valores organizacionales actuales) soportarán la presión del frecuentemente necesitado cambio hacia una mayor competitividad, y sobre todo, si podemos establecer en qué dirección tendría que orientarse el cambio. Aquí donde el concepto de cultura organizacional. De los esquemas, que hay sobre "ella" (y son abundantes) me parece particularmente útil responder la pregunta del párrafo anterior. Es el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que indico a continuación. Una cultura fuerte, es como un barco que ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

3.8 Dimensiones de la cultura organizacional para que el cambio sea de éxito.

3.8.1 Visión: *Esta es la gran meta que inspira a todos, que define "lo que se vale y lo que no se vale" en la organización, y que dicta hacia dónde vamos. La Visión es por así decir- el puerto al que se dirige el barco-organización. ¿Sabes todos en la organización hacia dónde se dirige la misma? ¿Se sabe en detalle qué clientes quedan comprendidos en esta visión y quiénes no? O,... ¿Se quiere ser todo para todos? (Esto no funciona, por cierto)*

Es la dimensión que nos indica la claridad de las metas de la institución, es aquí donde se define lo que se quiere lograr dentro; y después de ejecutados los planes del ciclo lectivo.

3.8.2 Consistencia: De manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el "estilo", en que

la organización responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia, tiene un conjunto definido de "haga" y "no haga". Hay que tener cuidado, no obstante, con no "engolosinarse" con este asunto de las normas, porque si la consistencia se exagera, este conjunto de normas ya no agrega valor, sino papeleo y costo.

En esta dimensión la institución muestra si tiene sus actividades planificadas para resolverlos sin importar el cambio que se manifestó en su administración, y que realmente está trabajando con consciencia social para el mejoramiento de la educación nacional.

3.8.3 Participación: Puesto de manera sencilla, ésta es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas y efectivas

Es crucial la participación de los docentes y administrador en el proceso de cambio, de tal manera que los resultados sean efectivos, para las comunidades educativas involucradas en el proceso de formación.

3.8.4 Adaptabilidad: *Esta es la agilidad de las organizaciones de responder a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización.*

En este momento es cuando se detalla el resultado de los trabajadores en responder inmediatamente a su tarea asignada dentro de la institución, es donde demuestran que tiene la capacidad de realizar sus actividades docentes.

CAPITULO IV

Análisis y Discusión

Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del ciclo Básico y Diversificado estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

El proceso administrativo en Guatemala requiere de personal comprometido con sus funciones, para buscar siempre el mejoramiento de la educación y generar un servicio de eficiencia y eficacia, especialmente a la población estudiantil quienes juegan un papel importante en el sistema educativo; y para el desarrollo de la sociedad.

En el campo educativo, existen ideas que tergiversan el proceso educativo, entre los miembros de una organización y que éstas generen conflictos. Lo anterior obedece a la intervención de docentes quienes con su capacidad que poseen, creen saberlo todo, influyendo dentro del centro educativo, todo esto afecta las actividades administrativas y por consiguiente el proceso es deficiente.

En virtud de lo expuesto anteriormente, es importante verificar la “Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por Parte de los Docentes del ciclo básico y diversificado estudio realizado en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.” Porque es una prioridad enlistar las causas de la resistencia al cambio, que influyen entre directores y docentes; sabiendo que el éxito o el fracaso de las actividades administrativas depende de ellos. Para ello se encuestó al Supervisor Educativo, directores, docentes y estudiantes del Distrito Escolar No. 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.”

Se ha constatado que los docentes en su preparación académica el 70% son Profesores de Enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa, el 20% son Profesores de Enseñanza Media con una especialidad y el otro 10% son licenciados en Pedagogía; estos resultados repercuten en el proceso educativo ya que muchos docentes sienten saberlo todo por el grado académico y la

especialidad que poseen. En cuanto a la formación administrativa el 95% de los directores informaron que no influyen en la toma de decisiones del supervisor, mientras que un 5% no transmiten la información a sus docentes, para recibir las capacitaciones por parte del MINEDUC.

Por otra parte el 90% de los docentes contratados presenta actitud negativa al momento de recibir la información del supervisor educativo, el 10% positivamente acepta y acata las órdenes del supervisor educativo. El supervisor respondió que él ha enviado al 100% de docentes para las convocatorias a las capacitaciones para suplir las necesidades, pero en muchos casos se niegan a asistir en el lugar indicado. Es importante que la participación deba ser armónica para brindar una educación de calidad.

Es necesario resaltar que la resistencia al cambio en Innovación Educativa de los docentes afecta el proceso educativo y administrativo de las autoridades. Los docentes encuestados en un 80% indican que no aceptan el cambio debido a los gastos en que se incurren para viajar y la compra de materiales didácticos y el 20% de los docentes manifiestan estar de acuerdo con las decisiones del supervisor educativo. Por su parte el supervisor manifiesta que es difícil superar las dificultades debido al poco interés de los docentes del departamento y por lo cual se atropellan los procesos legales.

Se considera que la estabilidad laboral de los docentes en un 95% es bueno mejorar la educación de los estudiantes.

Es importante que tanto las autoridades educativas, como legisladores adquieran compromisos con los docentes ya que ellos son los responsables del cumplimiento de la estructura de la organización. A esta función la llamamos **Administración educativa**. Incluye la determinación de las tareas administrativas que se desarrollan, en la administración educativa, quién deberá realizarlas, cómo deben ser delegadas, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dentro del proceso de investigación se evidencia la problemática de resistencia al cambio en Innovación Educativa de los docentes del nivel medio del departamento de Retalhuleu, siendo un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, y desarrollo de las actividades educativas de todo el departamento.

Es importante que en calidad de profesionales independientemente del sector oficial urbano y rural todos tengan deberes administrativos que deben acatar para que la calidad educativa se mantenga organizada y funcione eficientemente. Estas actividades a menudo son realizadas por los administradores educativos, se debe trabajar en conjunto para asegurarse de que las tareas administrativas sean completadas.

Se ha constatado que la comunicación en la Coordinación Técnico Administrativa no es la vía posible un 60% de docentes se comunica de manera verbal y escrita con el administrador, visualizando que los docentes no interpretan las funciones administrativas.

La comunicación es un medio muy importante a través del cual transmitimos nuestros pensamientos y sentimientos. Sin embargo al efectuar la encuesta se evidenció que el 90% de los docentes acepta las decisiones del supervisor, y 10% no se comunica con el jefe superior inmediato.

En virtud de lo expuesto anteriormente, se deduce que los factores negativos de la resistencia al cambio de los docentes afecta el proceso administrativo y que repercute dentro del sistema educativo este proceso.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Resistencia al cambio en Innovación Educativa por parte de los docentes los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05y sus factores que afectan una administración educativa permite en el mismo:

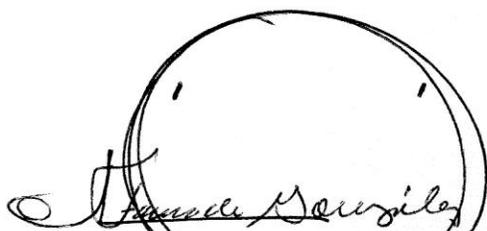
1. La resistencia al cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio Ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05, afectan en gran manera la calidad educativa debido a que no se cumplen con las necesidades de la demanda educativa existente en el departamento.
2. Toda resistencia al cambio implica no cumplir con los procesos administrativos por parte de los administradores educativos, asignados para el efecto, y porque no decirlo afectando a la comunidad educativa.
3. De acuerdo a los resultados de las encuestas se evidenció que el administrador, efectivamente desempeñan el rol que le es conferido, por lo tanto se cumplen con los procesos legales.
4. La resistencia al cambio de la Innovación Educativa por parte de los docentes se deben en muchos casos a la cultura organizacional, esto se debe a que los docentes se adaptan a un modelo de trabajo que realizan con la comunidad educativa y con las planificaciones de las actividades curriculares por parte del jefe.
5. Las causas de la resistencia al cambio en Innovación Educativa por parte de los docentes se debe al tradicionalismo y a la utilización de modelos didácticos desactualizados y que en la actualidad son obsoletos.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que los docentes del distrito escolar 11-01-05 del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, acepten el cambio para el mejoramiento de la educación del departamento y por consiguiente de la sociedad guatemalteca, que necesita jóvenes útiles que satisfagan las necesidades de nuestro país.
2. Los administradores educativos deben buscar estrategias que motiven a los docentes en la participación de las capacitaciones para lograr la transformación de una educación de calidad, y cumplir con los estándares y los procesos de transformación de docentes y educandos.
3. Las autoridades del Ministerio de Educación deben cumplir con los aspectos legales para lograr la participación de los administradores educativos en las diferentes capacitaciones programadas que van a beneficio de la transformación educativa, considerando que el cambio en los docentes es importante para que se pueda para cumplir con los planes y estrategias planteados por el sistema educativo nacional y lograr de los ideales propuestos para el bien común.
4. Los directores y docentes deben investigar sobre los diversos métodos de formación personal y profesional, la cual les brinda la oportunidad de capacitarse en diversas áreas del conocimiento, y transmitirlos a los jóvenes educandos, principalmente en las áreas rurales, donde es elocuente la falta de educación.
5. Se le sugiere al administrador educativo aprovechar la disponibilidad del recurso humano existe a beneficio de la educación y formar parte del liderazgo en la transformación educacional, actuando conforme las leyes que rigen el sistema educativo, y respetando las jerarquías.

BIBLIOGRAFÍAS

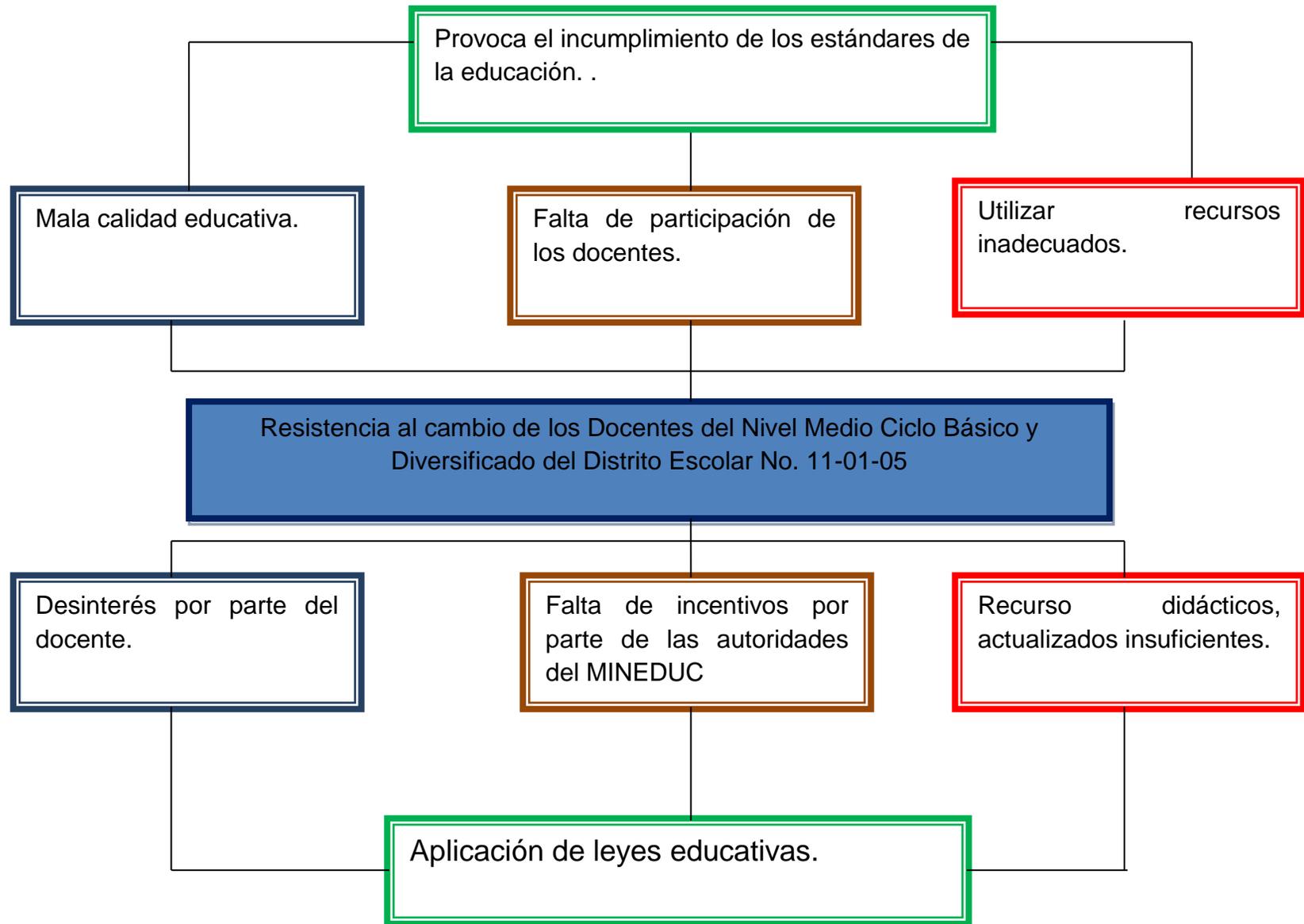
- Bennis, W. 1973. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México, D.F. Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A. p. 87 – 94.
- Capra, F. 1996. El punto crucial: Ciencia, sociedad y cultura naciente. G. De Luis, trad. Argentina: Editorial Estaciones. (Trabajo original publicado en 1982). p. 17 – 20, 109 – 116.
- Espinosa Butrón, N. A. 2004. "Resistencia al Cambio." México, D.F. Edit. Robbins. 305 p.
- Margulies, N.; y Wallace, J. 1985. El cambio organizacional (C.V. García, trad.). México, D.F. Mc Graw Hill. p. 29 – 83.
- Ponce, R. 2007. Manejo de la Resistencia al Cambio: Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional. España, Ediciones para Ninfo. 325 p.


Vo. Bo. Lcda. Ana Teresa de González
B: bibliotecaria CUNSUROC.

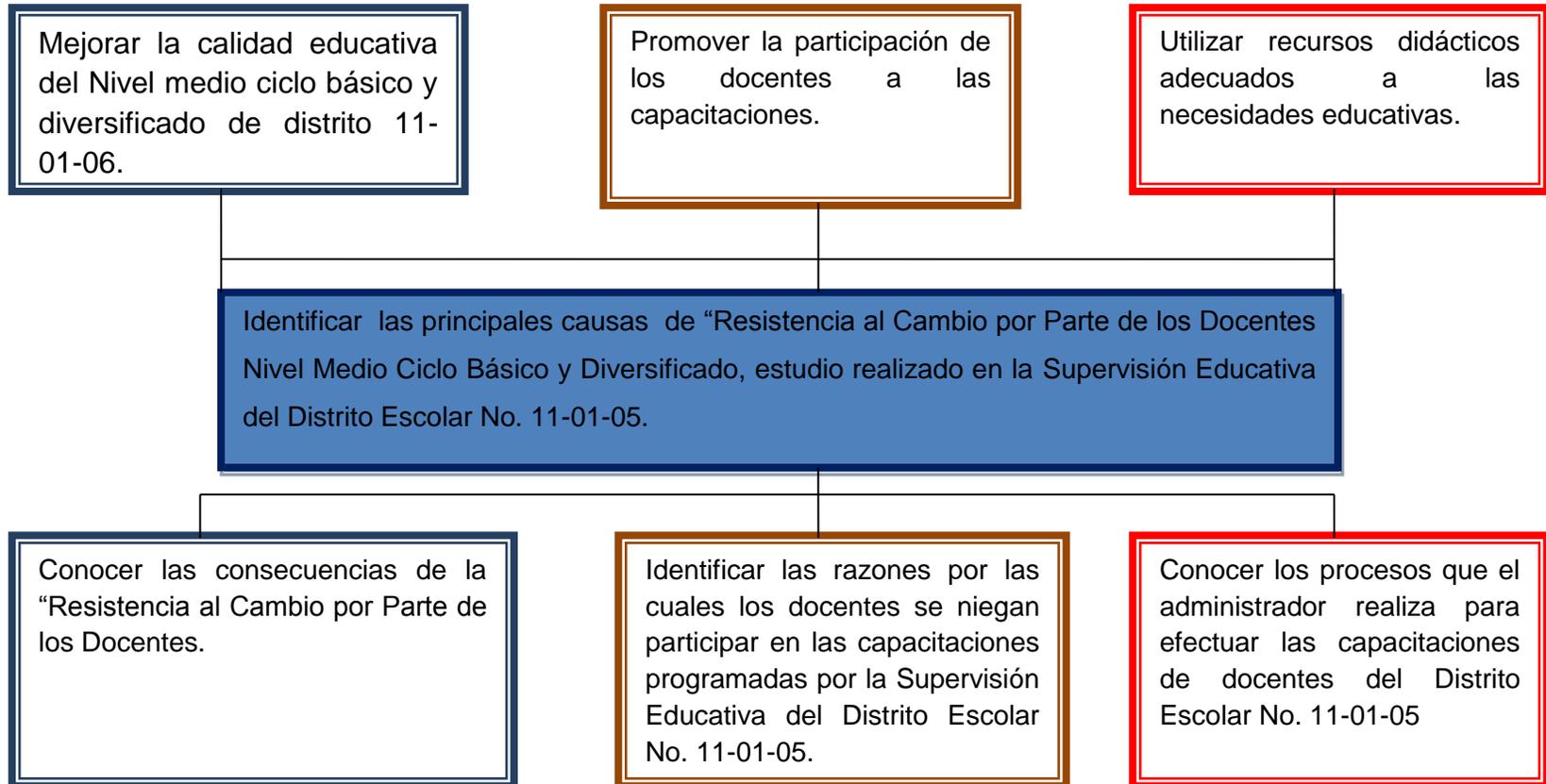


ANEXOS

ARBOL DE PROBLEMAS



ARBOL DE OBJETIVOS



ENCUESTA A DIRECTORES



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

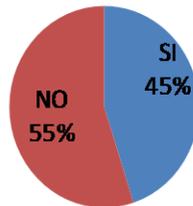
Interpretación: Se observó que el 53% de los directores posee el título de Profesores de Enseñanza Media y Administración Educativa, el 26% Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, el 15% Maestro de Educación Primaria Urbana y el 05% posee otro título.



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: Se observó que el 20% de los directores si ha recibido talleres de resistencia al cambio y un 80% no lo ha recibido.

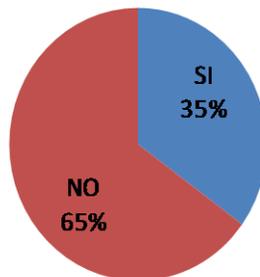
Es importante el traslado de los docentes a cada año, en los centros educativos.



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: Se observó que el 45% de los directores manifestó que si es importante el traslado de docentes en los centros educativos y un 55% respondió que no es importante

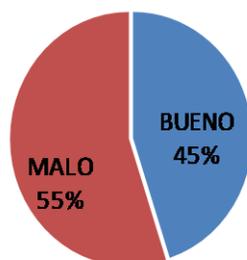
Considera idónea la labor de los docentes a su cargo



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En esta grafica se visualiza que el 35% de los directores manifestó que si es idónea la participación de los docentes a su cargo y el 65% respondió que no es idónea.

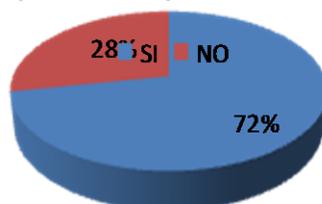
Cómo califica la participación de los docentes a su cargo



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En esta pregunta el director manifestó que el 45% es bueno y el 55% respondió que es malo.

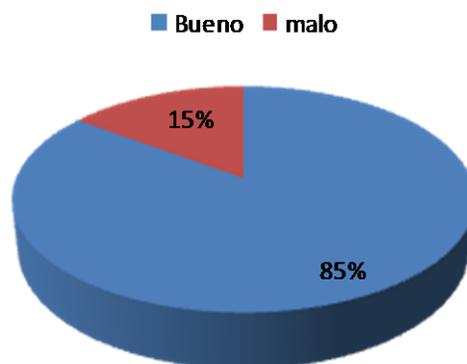
Los docentes se adaptan inmediatamente a las nuevas normas del centro educativo y del supervisor



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En esta pregunta el director manifestó que el 28% si se adapta a las nuevas normas del centro educativo y el 72% respondieron que no se adapta a las nuevas normas del centro educativo.

Cuál es la actitud que adopta el supervisor educativo en el momento de realizar el cambio

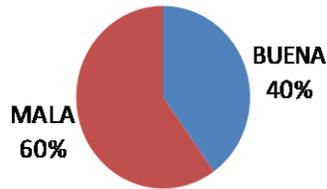


Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En esta grafica se observó que el director respondió que en un 85% la actitud del supervisor es buena y en un 15% la actitud es mala.

ENCUESTA A SUPERVISOR EDUCATIVO

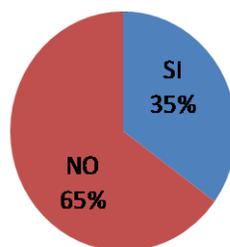
Cómo es la actitud de los docentes al momento de trasladarlos de institución educativa



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En relación a esta pregunta el Supervisor Educativo respondió que en un 40% la actitud del docente es buena y en un 60% la actitud es mala.

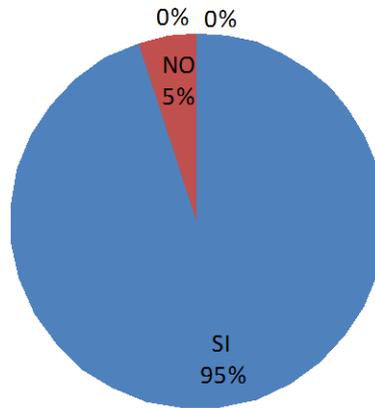
Considera idónea la participación de los directores a su cargo



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En esta grafica se observó que un 35% si es idónea la participación de los directores y un 65% no es idóneo la participación de los directores.

Al momento de tomar decisiones se basa en las leyes educativas



Fuente. Supervisión Educativa Distrito Escolar 11-01-05, Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu.

Interpretación: En relación a esta pregunta el Supervisor Educativo respondió en un 95% que si se basa a las leyes educativas cuando toma decisiones y en un 05% no aplica las leyes educativas.



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

ENCUESTA A DIRECTORES

Respetables Directores:

Atentamente se les solicita responder la presente encuesta, relacionada al trabajo de investigación de campo: "Resistencia al cambio por parte de los docentes del renglón presupuestario 021", la información que proporcione será importante, de carácter confidencial.

. La información que proporcione será importante, de carácter confidencial.

1.- ¿Qué nivel académico posee para ejercer el cargo de Director profesor titulado

MEPU PEM Lic. otro _____

2.- ¿Ha recibido talleres sobre resistencia al cambio?

Cuales _____

3.- ¿Cree que es importante el traslado de los docentes a cada año?

Si No

¿Por qué? _____

4.- ¿Cómo ayuda el traslado de docentes al sistema educativo?

5.- ¿Considera idónea la labor de los docentes a su cargo?

6.- ¿Cómo coordina el supervisor las actividades después del cambio de docente.

7.- ¿Cómo califica la participación de los docentes a su cargo?

Bueno Malo

8.- ¿Cuáles son los procesos para realizar un traslado de docentes?

9.- ¿En qué se basa para desempeñar su cargo?

10.- ¿Los docentes se adaptan inmediatamente a las nuevas normas del centro educativo y del supervisor?

SI NO

¿Por qué? _____

11.- ¿Cómo es la inducción que imparte a los docentes nuevos?

12.- ¿Cuál es la actitud que adopta el supervisor educativo en el momento de realizar el cambio?

Bueno

Malo

¿Por qué? _____



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

ENCUESTA A SUPERVISOR EDUCATIVO

Respetable Supervisor Educativo:

Atentamente se les solicita responder la presente encuesta, relacionada al trabajo de investigación de campo: "Resistencia al cambio por parte de los docentes del renglón presupuestario 021", la información que proporcione será importante, de carácter confidencial.

Parte informativa

1.- Qué nivel académico posee para ejercer el cargo de Coordinador Técnico Administrativo.

MEPU PEM Lic. otro _____

2.- ¿Qué tipo de talleres sobre resistencia al cambio imparte a los directores?

Cuales _____

3.- ¿Cómo es la actitud de los docentes al momento de trasladarlos de institución educativa?

Buena Mala

¿Por qué? _____

4.- ¿Qué estrategia utiliza para que los directores y docentes se adapten al nuevo plantel educativo?

Explique _____

5.- ¿Considera idónea la participación de los directores a su cargo?

Si

No

¿Por qué? _____

6.- ¿Cómo asimilan los directores el cambio de docentes?

7.- ¿Cómo califica la participación de los directores y docentes a su cargo?

Bueno

Malo

¿Por qué? _____

8.- ¿Cuáles son los procesos para realizar el cambio de directores?

9.- ¿Qué le motivó a ocupar el puesto de Supervisor Administrativo?

10.- ¿Al momento de tomar decisiones se basa en las leyes educativas?

Si

No

¿Por qué? _____



Mazatenango, 11 de julio de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 11-2015

Lcda. 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 Profesor 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: **"Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 del Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu"**. elaborado por el estudiante: **PEM/TAE José Chaperno Hernández carné 200942056**. 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 omitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Sandra Maribel Aguilar Satey".

Lcda. Sandra Maribel Aguilar Satey
ASESORA PRINCIPAL



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 11 de julio de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 12-2015

Lcda. 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 16 de abril de 2015. Ref. E.P.F.S 017-2015 del Encargado 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 **REVISOR** del trabajo de tesina titulado: "**Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 del Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**". elaborado por el estudiante: **PEM/TAE José Chaperno Hernández carné 200942056**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lcda. Sonia Marizol Orozco Aguilar
REVISORA



Mazatenango 11 de julio de 2015

Dra. Alba Ruth Maldonado de León
Directora del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Directora:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Resistencia al Cambio en Innovación Educativa por parte de los Docentes del Nivel Medio ciclo Básico y Diversificado del Distrito Escolar No. 11-01-05 del Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu”**, elaborado por el estudiante: **José Chaperno Hernández carné 200942056**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

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

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

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

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





CUNSUROC/USAC-I-24-2015

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el dos de julio de dos mil quince-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“RESISTENCIA AL CAMBIO EN INNOVACIÓN EDUCATIVA POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL NIVEL MEDIO CICLO BÁSICO Y DIVERSIFICADO DEL DISTRITO ESCOLAR No. 11-01-05 DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU”**, del estudiante: **José Chaperno Hernández**, carné **200942056** 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



/gris

