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 EFECTIVA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ".

Por:

Suany Vanessa Mendez Pérez
Carné 201040651

Mazatenango, noviembre de 2015.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

PLAN FIN DE SEMANA

TESINA

"Incidencia de la Comunicación Efectiva en el Comportamiento Organizacional de los Administradores Educativos del Municipio de San Antonio Suchitepéquez".

Por:
Suany Vanessa Mendez Pérez
Carné 201040651
Correo electrónico: vanessa.mendez860@gmail.com

Asesora:
Lcda. Claudia Salome Gómez Hernández

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

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, noviembre de 2015.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Suroccidente

Autoridades

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

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario de Suroccidente

Dra. Alba Ruth Maldonado de León	Presidenta

Representantes de Profesores

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

Representante Graduado del CUNSUROC

Lic. Angel Estuardo López Mejia	Vocal

Representantes Estudiantiles

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

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Coordinador Académico

Msc. Carlos Antonio Barrera Arenales

Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social
Lic. Edin Aníbal Ortíz Lara

Coordinador de las Carreras de Pedagogía
Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Coordinador Carrera de Ingeniería en Alimentos
Dr. Marco Antonio del Cid Flores

Coordinador Carrera Ingeniería en Agronomía Tropical
Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera

Coordinadora Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
Licda. Tania María Cabrera Ovalle

Coordinador Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local
MSc. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

Coordinadora de las Carreras de Pedagogía
Licda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

Coordinadora Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
MSc. Paola Marisol Rabanales

HOJA DE DEDICATORIAS

A MIS PADRES: Por ser los pilares de mi vida, quienes con su esfuerzo, sabiduría, paciencia y ejemplo me inculcaron los principios y valores que rigen mi ser; como una muestra de mi gran amor, respeto y admiración.

A MIS HERMANOS: Por el cariño que les tengo y que les sirva mi logro como un ejemplo de que con constancia y esfuerzo se llega a la meta.

A MI ABUELA: El ser que constituye mi mayor motivación en cada meta profesional, aunque ya no está físicamente con nosotros siempre está en mi mente y corazón, gracias por todos los buenos consejos y su amor incondicional, su ejemplo de perseverancia y trabajo me impulsan siempre a seguir adelante.

A MI ASESORA: Lcda. Claudia Salome Gómez Hernández por su orientación, acompañamiento y motivación, brindada en todo el proceso, por sus consejos al guiarnos en todo momento. Infinitas gracias, Dios la bendiga junto a su familia.

HOJA DE AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Todopoderoso, fuente de sabiduría que ilumina mis pensamientos y guía mis pasos hacia el éxito. "Porque Jehová mismo da la sabiduría; procedentes de su boca hay conocimiento y discernimiento" Proverbios 2:6. Gracias Dios por todas las bendiciones en mi vida.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE: Por ser la casa de estudios superiores que me ha brindado tanto conocimiento y ha constituido la base de mi formación académica.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por brindarme los conocimientos en la preparación de la vida profesional, sus enseñanzas y vocación me motivan a estudiar para crecer académicamente.

A MI REVISORA: Lcda. Luz del Milagro Domínguez por su orientación, acompañamiento y enseñanzas en el logro de esta meta.

"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

CONTENIDO **PÁGINAS**

RESUMEN i
ABSTRACT ii
INTRODUCCIÓN iii

CAPÍTULO I
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema…… 1
1.2 Definición del problema……..... 3
1.3 Objetivos de la investigación…… 4
1.4 Hipótesis…….. 4

CAPÍTULO II
MARCO METÓDOLOGICO
2.1 Descripción metodológica……. 5

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Administración……..... 6
3.1.1 Fines de la administración……. 7
3.1.2 Fases de la administración…… 8
3.2 Administración Educativa……. 10
3.2.1 Características de la administración educativa……. 11
3.3 Comunicación……. 12
3.3.1 Elementos de la comunicación…….. 13
3.3.2 Tipos de comunicación…….. 15
16
18
19
21
22
23

3.3.3 Funciones de la comunicación…….. 24
25
3.3.4 La comunicación en la resolución de conflictos……. 26
27
3.4 Comportamiento Organizacional……..... 31

3.4.1 Características del comportamiento humano…….

3.4.2 Importancia del comportamiento organizacional……

3.5 Relaciones Humanas…….....

3.5.1 Importancia de las relaciones humanas……..

3.6 Funciones de los Administradores……..
3.7 Rol del Administrador Educativo…….
3.8 Principales Funciones del Supervisor Educativo……...
3.9 Perfil de un Administrador Educativo…….

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN…… 33

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES…… 38
RECOMENDACIONES……... 39
BIBLIOGRAFÍA……. 40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Boleta deencuesta a directores…….. 41
Anexo 2 Graficas de resultados…… 45

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar la importancia de la comunicación efectiva y su incidencia en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

Para ello se inició con el planteamiento del problema que se da en la Institución Educativa analizando el contexto de la investigación. Siguiendo con la descripción metodológica donde se da a conocer las técnicas que se emplearon en el estudio, siendo la técnica de la investigación bibliográfica y documental, además de utilizar como instrumento la observación directa y aplicación de boletas de encuesta, generando un estudio profundo de campo que dio lugar a la aprobación o desaprobación de la hipótesis.

Se procedió con el marco teórico que sustenta la teoría bibliográfica de la investigación, para luego presentar el análisis y discusión de resultados, el cual fue realizado considerando el marco teórico que suministró elementos importantes relacionados a la administración educativa, la comunicación y el comportamiento organizacional; lo que se constituye en un trabajo general de investigación para la búsqueda de soluciones de un fenómeno social existente en el campo educativo del municipio antes mencionado.

ABSTRACT

This research has the general objective to determine the importance of effective communication and its impact on organizational behavior of educational administrators in the municipality of San Antonio Suchitepéquez.

For it began with the problem statement given in the Educational Institution analyzing the context of the investigation.Following the methodological description which is given to know the techniques that were used in the study, and the technique of the bibliographic and documentary research, also used as an instrument of direct observation and application of survey ballots, creating a deep field study that led to the approval or disapproval of the hypothesis.

We proceeded with the theoretical framework that supports the theory of the research literature, and present the analysis and discussion of results,which it was made considering the theoretical framework provided important elements related to educational administration, communication and organizational behavior; what constitutes a general research to find solutions to an existing social phenomenon in Education of the aforementioned municipality.

INTRODUCCIÓN

Como última actividad curricular para optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa en el Centro Universitario de Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se debe realizar una investigación donde se evidencia la capacidad investigativa del estudiante, por tal razón se procede a indagar sobre el estudio titulado: **"Incidencia de la Comunicación Efectiva en el Comportamiento Organizacional de los Administradores Educativos del Municipio de San Antonio Suchitepéquez".**

Lainvestigación inicia a través de un diagnóstico institucional que se efectuó con elEjercicio Profesional Supervisado realizado en la Supervisión Educativa Distrito Escolar 96-43 de San Antonio Suchitepéquez, en el que se analizaron las fortalezas y debilidades existentes en la institución, con lo cual se determina la necesidad de desarrollar dicha investigación de campo.

El informe se compone de cinco capítulos, los cuales relatan detalladamente los pasos ejecutados durante la tesina. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema que se da en la Supervisión Educativa Distrito No. 96-43 de San Antonio Suchitepéquez analizando el contexto de la investigación, de esa forma se estructura y da a conocer los aspectos o argumentos básicos del problema detectado. Además de realizar la definición del problema mediante la interrogante ¿Cuál es la incidencia de la comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez,se plantearon los objetivos siendo estos uno general y tres específicos, para luego proceder a la formulación de la hipótesis que será el objeto de comprobación mediante el desarrollo de la investigación.

El capítulo II expone la descripción metodológica donde se da a conocer las técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación, las técnicas empleadas para la investigación teórica, los instrumentos para obtener la información de campo y cómo se analizará dicha información.

En el capítulo III se presenta el marco teórico, referente a la administración, fases de la administración, fines de la administración y administración educativa, así como la teoría bibliográfica de la comunicación, los elementos de la comunicación, tipos de comunicación, funciones de la comunicación y la comunicación en la resolución de conflictos. Además de analizar el comportamiento organizacional y su importancia, se considera las relaciones humanas y las relaciones laborales; también se indaga en las funciones de los administradores y el perfil de un administrador educativo. Este contenido teórico sustenta lo que se llevará a cabo como comprobación de la hipótesis.

El capítulo IV presenta el análisis y discusión de resultados, el cual fue realizado considerando el marco teórico que suministró elementos importantes relacionados a la administración educativa, las fases y fines de la administración, la comunicación y su importancia en la resolución de conflictos, la relación existente entre estos aspectos y cómo afectan en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.Dichos elementos fueron estudiados y comparados con los datos recabados en la investigación de campo a través de encuestas, información que fue analizada y que constituye el fundamento para la comprobación de la hipótesis.

En el capítulo V se dan a conocer detalladamente las conclusiones, las recomendaciones producto de la investigación realizada, se presenta la bibliografía consultada y los anexos que amparan la ejecución del trabajo de campo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En el municipio de San Antonio, departamento de Suchitepéquez, desde el año 1969 funciona la Supervisión Educativa Distrito Escolar No. 96-43, teniendo como propósito garantizar el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas del Ministerio de Educación. Actualmente tiene a su cargo un total de 102 establecimientos educativos, 70 establecimientos del sector oficial y 22 establecimientos del sector privado, con una matrícula estudiantil de 14,800 estudiantes.

En los últimos años en el municipio ha aumentado la población estudiantil que demanda la preparación de individuos capaces de responder a las exigencias actuales, como solución a la demanda educativa se han ampliado los servicios educativos, aperturando jornadas y establecimientos educativos, el aumento en el número de centros educativos tanto públicos como privados ha llevado a la necesidad de contar con más administradores educativos es decir directores a cargo de dirigir las acciones en dichos establecimientos educativos.

Las observaciones del creciente número de directores que administran los establecimientos educativos, ha llevado una serie de situaciones en las cuales se ha manifestado la deficiente comunicación entre directores y la autoridad educativa de la Supervisión Educativa Distrito No. 96-43 de San Antonio Suchitepéquez, lo que ha repercutido en el comportamiento organizacional, llevando a un evidente distanciamiento entre administradores educativos.

La Coordinadora Técnica Administrativa, ha manifestado en reiteradas ocasiones que no existe comunicación para la planificación oportuna de actividades que los directores realizan en sus establecimientos educativos, lo que ha llevado según registros de la Supervisión Educativa a realizar llamados de atención de forma verbal y escrita para los directores que no han informado de dichas actividades para su respectiva autorización.

Los inconvenientes y malos entendidos suscitados entre los administradores educativos, donde se evidencia la falta de comunicación efectiva entre ambos para la solución de los mismos, ha tenido efecto en la administración, puesto que esta situación ha llevado al incumplimiento en la entrega de documentación y ha propiciado relaciones laborales tensas, lo que perjudica el proceso educativo.

Lo ideal sería que los administradores educativos, tanto directores como Coordinadora Técnica Administrativa (CTA) promuevan la calidad educativa en un clima laboral agradable, que la comunicación sea abierta, a fin de solucionar cualquier inconveniente y que las relaciones laborales sean óptimas, para disminuir la problemática que se suscita en la administración educativa y que dé como resultado la convivencia pacífica en el hecho educativo.

Sin embargo la información obtenida indica que existen diferentes problemas entre directores y CTA, estos derivados de la falta de comunicación, lo que ha resultado en el comportamiento organizacional deficiente de los directores de establecimientos educativos, generando conflictos entre los administradores educativos, afectando el pleno desarrollo del proceso educativo.

Por ello esta investigación centrará su atención en el análisis de la Incidencia de la comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

1.2 Definición del Problema

La comunicación, siendo un proceso esencial en el funcionamiento interno de todas las organizaciones en general, pero especialmente dentro de una institución educativa asume una importancia preponderante; en el ámbito educativo las relaciones que se desenvuelven están determinadas por una comunicación directa, pues todos los aspectos que la integran, no puede ser sino comunicativos.

En cualquier organización, para mantener un clima laboral agradable, es necesario que la comunicación sea cordial y efectiva, para así influir de manera positiva en la institución y en sus miembros. La comunicación es un factor esencial para que el comportamiento organizacional sea óptimo en cualquier institución; es esencial dentro del proceso administrativo, donde se debe tomar en cuenta, el contexto, para la toma de decisiones y la socialización dentro del grupo de trabajo.

Para determinar el factor de incidencia que la comunicación está teniendo en los inconvenientes que se originan en los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez, específicamente entre Directores y CTA se analizará el elemento principal que está afectando el comportamiento organizacional de los administradores educativos, a fin de que al identificar la incidencia, se pueda determinar la importancia de la comunicación efectiva en la solución de la problemática suscitada entre los sujetos administrativos de la educación.

Por tal razón, esta investigación se orientará a responder la pregunta:

¿Cuál es la incidencia de la comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez?

1.3 Objetivos

General:

- Determinar la importancia de la comunicación efectiva y su incidencia en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

Específicos:

- Analizar los efectos de la comunicación en el comportamiento organizacional entre Directores y CTA del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

- Identificar los elementos que influyen en la comunicación entre Directores y Coordinador Técnico Administrativo.

- Priorizar las acciones que mejoren el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

1.4 Hipótesis

La comunicación efectiva incide potencialmente en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Descripción Metodológica

La investigación: “Incidencia de la comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez”, se desarrollará de la siguiente manera:

2.1.1 Técnicas e Instrumentos

En la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- Investigación Bibliográfica:
  Investigación teórica que se realizará a través de la consulta de libros yenciclopedias; su revisión y selección es fuente esencial para permitir la redacción de tesina.

- Investigación Documental:
  Manuales e informes concluidos para encontrar nuevas ideas y el enriquecimiento en la construcción del Marco Teórico.

- Observación:
  Información complementaria que permitirá conocer aspectos sobresalientes de los administradores educativos.

En la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

- La observación directa y aplicación de boletas de encuesta respondidas por directores del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

Después de haber recopilado la información de campo, se procederá a la tabulación e interpretación; para luego realizar la comprobación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 ADMINISTRACIÒN

Según Chiavenato(2001, p.12) *"La Administración es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento, de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización".*

De acuerdo con Hitt (2006, p.8) dice que*"La Administración es el proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar cabo tareas en un entorno organizacional"*.

En función de ambos autores, se deduce que la administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas; es una ciencia real, que tiene un objeto en concreto, es decir, las organizaciones. La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad.

La administración se encarga de coordinar los esfuerzos de un equipo de trabajo encaminados al logro de objetivos, dicho accionar debe reunir los elementos necesarios para que la labor que se lleve a cabo en las instituciones, empresas y organizaciones, desarrollen las etapas conforme las expectativas previstas.

3.1.1 Fines de la Administración

La administración tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos, cualesquiera que sean éstos, de manera eficiente; es por eso que han creado estrategias y métodos que lo permitan.La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. El fin de la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Entre los fines de la administración podemos especificar según Taylor (1989, p.35):

- *Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. Es permitirle a la empresa u organización tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla, asegurar que la empresa u organización produzca o preste sus servicios con eficiencia y eficacia.*

- *Mejorar la organización de la institución.*
- *Crear un ambiente agradable y comprometido.*
- *Alcanzar los objetivos de la institución.*
- *Controlar el personal que labora en la institución.*
- *Llevar un orden de las actividades realizadas.*
- *Conducir al éxito a la institución.*
- *Cumplir con los principios de la administración.*

3.1.2Fases de la Administración

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funcionesadministrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas fases son las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Evaluación

Cada una de estas fases trae consigo una serie de momentos dentro de ellas, que también deben ser definidos y conceptualizados.

1) ***La Planificación: Russell (2002, p.17) con relación a la planificación, ha planteado losiguiente:****La planificación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivospara conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.La planeación es esencial dentro del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los fines a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, precisar qué tiempo tomará lograr estas metas, que tipo de recursos se tienen a disposición de los objetivos que guían el proceso.*

2) *La Organización: La organización se puede definir como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.*

3) *La Dirección:La función de la dirección es la terceraetapa del trabajo administrativo dentro del proceso educativo, la función direcciónse inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el actoeducativo propiamente.*

4) *La Evaluación: Es un proceso paradeterminar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas.*

Según Koontz y Weihrich (1998, p.21) *"las fases de la administración educativa, aunque exista una diversidad de criterios y un sinfín de autores que manejen diferentes etapas, el criterio que predomina nos dice que las etapas del proceso administrativo son cuatro. Aunque en administración educativa se manejan seis etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control".*

Según lo anteriormente expuesto los conceptos y funciones, son siemprecambiantes debido a los cambios de las organizaciones y de la sociedad, porlo que se debe buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y alacoplamiento social, político, económico, que viva la comunidad en unmomento determinado; en consideración de que estas fases son imprescindibles para que el proceso de administración alcance los objetivos propuestos por la organización, con el uso de todos los elementos y recursos que se disponen.

3.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Gilber yFerman (1997, p.45) definen*"la Administración educativa como la ciencia queplanifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que sedesarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar lascapacidades y el desarrollo de los discentes, esta disciplina trata de organizar eltrabajo del personal escolar (docentes, administrativos y otros), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa".*

La administración Educativa es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Con esta expresión se hace referencia al conjunto de actividades que se realizan en un centro educativo, con el propósito de atender los aspectos organizacionales y funcionales del mismo, con el fin de crear las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades educativas, con la mayor eficiencia y eficacia.

Por tanto, Según Martínez (2012, p.11)"*La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema".*

3.2.1 Características de la Administración Educativa

Según Idalberto Chiavenato (2001, p.16) dice que entre las características de la administración se encuentran:

- *La universalidad,*
- *La especificidad,*
- *Interdisciplinariedad y*
- *La flexibilidad.*

Universalidad: Es el fenómeno administrativo que se da dondequiera que existe un organismo social, es el proceso global de tomade decisiones orientado a conseguir los objetivos organizados deforma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización,integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador educativo.

Interdisciplinariedad: la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología y ciencias políticas.

Flexibilidad: los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la institución o grupo social.

Las funciones y elementos de la administración son esenciales a toda organización, incluyendo a las de índole educativa por lo que en el caso de la administración educativa sus funciones deben considerarse en torno al contexto del sistema educativo. Entre los cuales se encuentran: la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

3.3 COMUNICACIÓN

Para empezar es de considerar lo que Coronado (1982, p.360) especialista en este tema agrega sobre la comunicación*"viene del latín comunicado, que significa: participación, participado, acción de hacer conocer; es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno, capaces de compartirla haciendo participes a otros de esa información".*

Es decir que la comunicación es inherente a la esencia social del hombre, es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir información, la comunicación forma parte de la función viviente de las personas y de las sociedades.

Fonseca (2000, p.4) afirma que comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*.

Comunicar significa que dos personas comparten y participan de su ser, siendo un proceso de interacción social. La comunicación implica para la humanidad, el instrumento esencial para la existencia misma del individuo, la formación de la cultura y el progreso social, ello en la medida que permite el establecimiento y consolidación de vínculos entre nosotros mismos. Analizando cualquier concepto referente a comunicación, encontramos que en él están implícitamente los elementos que intervienen el proceso de comunicación, tales como: emisor, receptor, mensaje, canal, código y contexto.

3.3.1 Elementos de la Comunicación

Dobkin (2003, p.427) en su libro titulado "Comunicación en un Mundo Cambiante" hace referencia a los elementos de la comunicación, siendo éstos:emisor, receptor,mensaje, canal, contexto, ruido yretroalimentación; definiéndolo así:

Emisor o comunicador: Es la persona quien envía un mensaje. La claridad del mensaje va a permitir que el receptor decodifique correctamente el mensaje. Sin la presencia del comunicador no hay proceso de comunicación humana.

Receptor: Esla persona que recibe el mensaje enviado por el comunicador. Algunos le llaman también perceptor. El receptor puede ser individual o grupal. El receptor capta, almacena, analiza, sintetiza y da una respuesta a los mensajes que recibe. Esta respuesta puede recibir el nombre de retroalimentación, etc. Ambos receptor y emisor, están sujetos a los diferentes factores que afectan la órbita de emisión y recepción de información.

Código: entendemos por código al conjunto de estructurado de signos con base a ciertas leyes propias, utilizando para la elaboración de mensajes. Los códigos cumplen con ciertas leyes de selección y combinación que han sido sugeridas o establecidas socialmente, por lo que la elaboración de los mensajes no pueden ser arbitraria.

Mensaje: Constituye expresiones simbólicas de ideas, pensamientos y sentimientos. Pueden ser verbales, no verbales, o un complemento de ambas.

Canal: Los mensajes no pueden intercambiarse si no cuentan con algún medio de entrega o de transportación. El canal es el medio que lleva 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.

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.

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. Los ruidos o barreras que pueden originarse en cualquiera de los elementos se clasifican según su naturaleza en: físicas, fisiológicas, psíquicas, semánticas, etc. Estas pueden provocar que se rompa el proceso comunicativo en un momento determinado.

Retroalimentación: Es una respuesta a una reacción a un mensaje. Nos indica sí 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 que quieren que se les aclare.

3.3.2 Tipos de Comunicación

Existen varias formas de comunicación hoy en día, que le permiten al ser humano socializarse, intercambiar ideas, solucionar problemas, pero sobre todo vivir socialmente; entre los tipos de comunicación se pueden mencionar las siguientes:

a) *Comunicación Escrita: es aquella que le permite a los administradores informarse de reuniones correspondientes a su establecimiento, además de otros controles internos, por ejemplo: actas en reuniones para dejar constancia de algo, circulares, oficios, providencias, conocimientos, entre otros.*

b) *Comunicación Oral: en este tipo de comunicación se desarrolla la habilidad del habla y ayuda básicamente a los administradores a dirigirse al personal docente e impartir conocimientos y solucionar problemas, por ejemplo: reuniones con padres de familia, consejos a los estudiantes, foros, capacitaciones y diálogos.*

c) *Comunicación Gráfica: son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un*

mensaje como para trasmitir una idea completa, por ejemplo: gráficas que representen los resultados de alguna problemática.

d) *Comunicación Gestual: corresponde al lenguaje corporal o no verbal y sirve para contradecir, complementar o reforzar tanto la comunicación verbal como la escrita, proporcionando señales informativas.*(Cabrera, M. (2011). Tipos de comunicación. Consultado el 15 de julio de 2015. Disponible en: https://zunymartha.wordpress.com/la-comunicacion/tipos-de-comunicacion/)

3.3.3 Funciones de la Comunicación

De acuerdo con Bastardas (1995, p.51)

Informativa
Afectiva-valorativa
Reguladora
Motivacional
Cooperación

a. Informativa: es la función que a través de ella se proporciona al individuotodo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona laformación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisorinfluye en el estado mental interno del receptor aportando nuevainformación.

b. Afectivo – valorativa: el emisor debe otorgarle a su mensaje la cargaafectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidademocional de los sujetos y su realización personal.

c. Reguladora: tiene que ver con la regulación de la conducta de las personascon respecto a sus semejantes. De la capacidad auto reguladora y delindividuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.

d. La Motivación:lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados quées lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y loque deben hacer para optimizar su rendimiento. Gran parte de losempleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con losdemás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

e. Cooperación:la comunicación se constituye como una ayuda importanteen la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la tomade decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúalas alternativas que se puedan presentar.

Walton (1994, p.283) en su libro ¿Sabe usted comunicarse? Indica que*"lasfunciones de la comunicación son "las prácticas que cada uno de estosempresarios más destacados del mundo realizan para comunicarse con susempleados dicen que para el primer paso hacia el éxito se encuentra en el saberescuchar con los ojos y con los oídos. Además una de las funciones de lacomunicación es informar, motivar, persuadir mediante el liderazgo, ser breveespecifico y exacto".*

3.3.4 La Comunicación en la Resolución de Conflictos

La comunicación o diálogo es un elemento importante en la vida del ser humano especialmente para resolver discordias que se provocan en la vida. Trejo, Gómez y Moncayo(2007, p.22) Definen la comunicación como*"un elemento fundamental para resolver bien los conflictos, dialogar para poder expresar lo que se siente o lo que preocupa y lo que se desea que cambie, cuando se tiene un problema. Igualmente, se necesita entenderlas razones y los argumentos del otro, por lo que también es muy importante saber escuchar adecuadamente".*

Muchas veces, los problemas entre las personas se generan porque no ha existido una comunicación clara. De hecho, los malentendidos o falsas interpretaciones están en la raíz de muchos conflictos mal resueltos.Una vez que dos personas son capaces de entenderse y escucharse, es cuando pueden empezar a buscar la solución a los problemas o conflictos. Pero no basta con sentarse a dialogar. Para que un proceso de comunicación sea realmente eficaz, tienen que darse una serie de condiciones como las siguientes:

- *Mostrar interés por entender a la otra persona, sus argumentos, razones, cómo se siente. Esto es lo que se denomina empatizar y es un elemento fundamental de lacomunicación.*

- *Respetar al otro y no interrumpir, evitando dar consejos o sugerencias salvo que nos lo estén pidiendo.*

- *Controlar los aspectos no verbales de la comunicación: tono de voz adecuado, gestos que indiquen aceptación, escucha y postura receptiva.*

- *Pero comunicarse adecuadamente no es fácil. A veces, cuando se dialoga con otra persona se hacen comentarios o se ponen gestos que pueden molestar al interlocutor, de esta forma se bloquea el proceso y provoca una discusión.*

- *Para mantener una adecuada comunicación debe evitarse las constantes interrupciones, evitando reírse, e insultar, estas conductas suelen considerarse grandes barreras comunicativas.*(Guardia, J. (2011). Comunicación y resolución de conflictos. Consultado el 17 de Julio de 2015. Disponible en: http://es.slideshare.net/juanp3g/comunicacion-y-resolucin-de-conflictos-juan-pedro-guardia)

3.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es pertinente analizar los siguientes conceptos tomados de autores versados en el área, para contar con amplias perspectivas que nos permitan el claro entendimiento del comportamiento organizacional.

De acuerdo a la definición dada por Robbins (1999, p.9) el Comportamiento Organizacional*"es un campo de estudio que investiga el impacto que losindividuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro delas organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento almejoramiento de la eficacia organizacional".*

Esto significa que el Comportamiento Organizacional es un área que estudia lo que la gente hace en una organización y cómo esecomportamiento afecta el rendimiento de la misma, por lo que resulta vitalestablecer la estrecha relación entre los administradores y los trabajadores de la institución, considerando que el comportamiento organizacional incluyeconocer las expectativas, necesidades y proporcionar alternativas quecontribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, la estructura de losgrupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensiónen el trabajo.

Davis y Newstrom (2002, p.11) lo definen también como*"el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personasactúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humanapara beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conductade personas en toda clase de organizaciones".***Es decir, que en donde quieraque exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender elcomportamiento organizacional.**

Por lo anteriormente considerado se reafirma que en el estudio del comportamiento organizacional se debe hablar de un pensamiento integral, en donde todos sus elementos y aspectos se unifican para formar un todo. Siendo el comportamiento organizacional el estudio de lo que las personas hacen en una organización, esa interacción entre los individuos y la organización, que tiene como propósito aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

3.4.1 Características del Comportamiento Humano

El comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales son:

El hombre está orientado hacia la actividad: es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de las aspiraciones y satisfacción de las necesidades.

El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.

El hombre tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades que poseen valencias y cantidades diferentes, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar con un factor motivador.

El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades.

El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

El hombre posee capacidad limitada de respuesta: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). (El comportamiento humano en las organizaciones. (2006). Consultado el 17 de julio de 2015. Disponible en: http://gestionyadmderecursos.blogspot.com/p/el-comportamiento-humano-en-las.html).

3.4.2 Importancia del Comportamiento Organizacional

Una de las razones más importantes que impulsa el estudio del Comportamiento Organizacional es que ciertas problemáticas son comunes a las organizaciones, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de afrontarlas.

Kinicki (2007, p.10), comenta que *"El comportamiento organizacional es un campo dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo".*

Según el comentario anterior, el propósito del estudio del Comportamiento Organizacional en cualquier empresa, es el contribuir a que el ambiente dentro de la organización sea el adecuado y que permita que los objetivos organizacionales tengan significado genuino para los colaboradores, y con esto se contribuya a la eficiencia organizacional.

La importancia del Comportamiento Organizacional es el ayudar a cumplir los objetivos y que éstos contribuyan eficientemente a la empresa; dentro del comportamiento se debe tomar en cuenta la conducta de cada individuo y cómo influyen en las otras personas, es importante considerar que cada individuo es un mundo diferente y de cada uno se puede tomar sus mejores ideas. Así mismo la organización debe ser recíproca con sus empleados ofreciéndoles estímulos de diversa índole, sean éstos económicos formativos u otros, ya que pueden darse compensaciones no monetarias como las capacitaciones que ayudarán a crecer profesionalmente a los colaboradores.

Mediante este enfoque que se ha realizado acerca de la importancia del Comportamiento Organizacional, podemos decir que este campo toma muy en cuenta los sentimientos, creencias, competencias y modos de comportamiento del personal, que se relacionan e interactúan en la organización, quienes son la parte fundamental de la institución, ya que son los que generan iniciativas y permiten el crecimiento de la organización.

3.5 RELACIONES HUMANAS

*Se define como el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que tengamos relaciones conpersonas, ante cualquier situación, estaremos en el campo de las Relaciones Humanas. Modernamente se define como la ciencia y arte de vivir, desarrollando la capacidad de convivir con los demás seres humanos en forma cordial y fraterna.**(Porras, 1995)***

Responde a principios extraídos de la psicología social y psicología clínica, porque el éxito o fracaso de una persona, en cualquier nivel, sea este social, cultural, laboral y profesional depende en gran parte del desarrollo integral de la personalidad, de su capacidad emocional y buena salud mental, ya que los deficientes ajustes de la personalidad obligan a una mejor adaptación, comprensión del problema y sincero deseo de adaptación.

Así también el autor Portel (1995, p.10) dice:*"Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica".*

Es decir, entrefondo y forma, lo útil es el fondo, lo agradable es la forma: Si hacemos un favor de mala manera, no tenemos forma, que es lo mismo que no tenerbuenas relaciones humanas. Si somos muy agradables, pero sin el menor espíritu decooperación, no tenemos fondo, tampoco buenas relaciones humanas. Las buenasrelaciones humanas benefician especialmente a la misma persona que laspractica, a susfamiliares a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, al público y por supuesto a lainstitución donde trabaja.

3.5.1 Importancia de las relaciones humanas

A pesar de que las relaciones entre las personas han existido desde el momento en que la comunicación se dio entre los hombres, no es sino a partir de las últimas décadas que se han desarrollado las mismas como una técnica social aplicada. Es indispensable considerar que estas se aplican en todo tipo de sociedad y actividades, como por ejemplo: los negocios, en la administración pública y privada, escuelas, grupos sociales, en nuestros propios hogares y en el trabajo.

Como lo menciona Satir (1980, p.233) *"Las Relaciones Humanas son las que nos permiten crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana".*

En ello encontramosla importancia de las relaciones humanas, que tienen como finalidad propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres y propiciar la armonía entre los seres humanos.

El no tener buenas relaciones humanas trae muchos conflictos, creando gran tensión y un clima negativo, que indudablemente repercutirá en nuestro desempeño en cualquier ámbito de nuestra vida, pues determina lo que proyectamos como personas ante los demás; por el contrario, el buen funcionamiento de las relaciones humanas nos permitirá disfrutar de un clima de armonía y comprensión, lo que contribuye al éxito de nuestras acciones.

3.6 FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Dentro de cada institución debe de haber una persona encargada de velar por la administración o dirección de la misma llamándose a este Administrador. Esta persona no únicamente debe poseer amplios conocimientos sino que debe tener una serie de cualidades o virtudes, como el de ser un líder positivo, para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Según Reyes (1968, p.15) dice:*las funciones del administrador son variadas, complejas y en todas ellas existen técnicas e instrumentos que le permiten lograr, mediante el uso adecuado, la máxima eficacia que es el fin que busca el administrador.*

Si la administración es la ciencia social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una institución, con base en esto, el administrador podrá establecer las estrategias necesarias y definir con efectividad, el cómo utilizar los recursos con los que cuenta, dirigiéndolos hacia el objetivo final. Él mismo, debe analizar los recursos físicos, financieros y humanos

con los que cuenta, planear y distribuir los mismos de una manera estratégica y eficiente, y de la misma manera evaluar continuamente cómo puede optimizar cada uno de estos recursos, para el beneficio de su organización.

3.7 ROL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

El administrador educativo, es aquel líder responsable de planear, organizar y controlar, los procesos administrativos en el nivel institucional, en los espacios de aprendizaje, promoviendo actitudes positivas de toda la comunidad educativa, en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio y sus implicaciones, a la adecuación del currículo de la institución y del quehacer educativo y a las necesidades e intereses de los estudiantes. El administrador educativo está obligado a propiciar un clima laboral satisfactorio, promoviendo factores de satisfacción, como confianza en el desempeño de los directores y docentes, libertad para desenvolverse en el trabajo, delegación de responsabilidades, participación en la toma de decisiones, armoniosas relaciones interpersonales, son factores que deben estimularse para producir motivación por medio de la cual el administrador cumplirá un excelente papel en la implementación de las innovaciones educativas. (Rojas, M. (2005). El rol del administrador educativo. Consultado el 26 de julio de 2015. Disponible en: http://www.alipso.com/monografias/el_papel/)

El rol del administrador educativoes guiar el trabajo administrativo en las instituciones educativas que dirige.Para cumplir con su trabajo es indispensable que tenga buena relación con su equipo, desde directores hasta docentes incluyendo a los demás elementos de la comunidad educativa; esto implica, comprensión, respeto, trato amable y

primordialmente,liderazgo para motivar al grupo a cumplir correctamente sus funciones.

El personal encargado de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas, para liderar y optimizar el control interno de la institución. Según Fayol (1916, p.209)*"Administrar es Planear, visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Organizar: Construir las estructuras materiales y sociales de la empresa. Dirigir: guiar y orientar al personal. Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".* **El administrador educativo debe poseer y manejar ciertas aptitudes; debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario; hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, físicos y materiales.**

3.8 PRINCIPALES FUNCIONES DEL SUPERVISOR EDUCATIVO

En lo referente a las funciones del supervisor educativo, Chiavenato (2001, p. 27) manifiesta que las principales son las siguientes:

Funciones Técnicas

- *Planificar y realizar capacitaciones de motivación, actualización y perfeccionamiento tanto al personal docente como al administrativo que labora en centros educativos públicos y privados.*
- *Capacitarse y replicar la información a directores y docentes.*
- *Dar seguimiento y evaluar capacitaciones efectuadas al personal.*

Funciones Administrativas

- *Autorizar equivalencias de estudio, exámenes extraordinarios y por suficiencia.*
- *Aprobar créditos académicos.*
- *Realizar visitas de observación previa a autorizar la creación o ampliación de servicios educativos.*
- *Realizar visitas periódicas a los centros educativos para verificar la calidad docente.*
- *Autorizar cambio de director y cambio de jornadas.*
- *Diagnosticar anualmente aspectos relacionados con el funcionamiento y finiquito correspondiente.*
- *Informar sobre servicios privados autorizados en base a ley.*
- *Aplicar normas disciplinarias y cancelación de servicios.*
- *Promover y velar por el cumplimiento del calendario escolar.*
- *Programar reuniones de información y desarrollo de círculos de calidad con directores de establecimientos públicos y privados.*
- *Realizar visitas a los centros educativos para monitorear el cumplimiento de las labores técnicas y administrativas.*
- *Resolver inconvenientes planteados por la comunidad educativa.*
- *Recibir y dar respuesta a problemas del sistema escolar en su distrito.*
- *Elaborar reportes mensuales y anuales con indicadores del sistema educativo.*
- *Conceder permisos a directores.*

- *Poseer registros del personal administrativo y docente a su cargo.*
- *Dar trámite a solicitudes y peticiones de su distrito.*
- *Dar posesión a nuevos directores de establecimientos públicos.*
- *Supervisar el cumplimiento de funciones del personal docente y administrativo.*
- *Dar visto bueno a las constancias y créditos en actividades en las que participe la comunidad educativa.*
- *Elaborar el plan estratégico anual del distrito basado en las políticas educativas.*
- *Gestionar para dotar de mobiliario a los establecimientos, según lo soliciten los directores.*
- *Asistir sin falta a reuniones de trabajo a las que sea convocado.*
- *Realizar las gestiones asignadas por su autoridad inmediata.*

Puchol (2007, p.22) propone otras funciones de los supervisores, mismas que sedefinen a continuación:

Coaching

El coaching se define como la ayuda que los supervisores brindan a los docentes para que mejoren su nivel de desempeño. Esta es una función que se realiza de persona a persona

Capacitarse en coaching es fundamental para dirigir el grupo y afianzar elautoestima, la confianza y el crecimiento personal.

Tutoring

Consiste en motivar al personal para que se interese por aprender, crecer y se desarrolle. El objetivo es mantener un espíritu de perfeccionamiento constante y evitar un estado de conformismo y complacencia con el trabajo actual.

Esta función es una guía que el supervisor ofrece para ayudar a directores y docentes a desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con su labor.

Mentoring

Es la actividad que ayuda a otros a desarrollar su carrera profesional. Los mentores son guías que dirigen a lo largo del camino. Se confía en ellos porque lo han recorrido antes. Un mentor orienta las esperanzas, alumbra el camino, interpreta las señales desconocidas y advierte sobre posibles peligros.

El mentoring, es un instrumento de gestión para los establecimientos educativos y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. El resultado de dicha función debe ser visto en el desarrollo cotidiano de las actividades laborales como en la vida de quien supervisa y de quien es supervisado.

Según lo anterior la tarea del supervisor requiere un amplio manejo de conocimientos y poseer cualidades para motivar con su ejemplo al personal. La función principal del supervisor es trabajar con principios y valores, actuando siempre enbeneficio de toda la comunidad educativa. Debe estar en constante comunicación con los directores con quienes conforma un equipo y por lo tanto deben trabajar como tal.

El supervisor debe ser modelo de cortesía, cooperación, comprensión, inspiración, optimismo, firmeza, imparcialidad y sobre todo preparación en lo concerniente a sus funciones.

3.9 PERFIL DE UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Hoy en día el perfil del administrador educativo, se hace cada vez más amplio y exigente. El directivo tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento, capaz de resolver las problemáticas y las exigencias que tiene el mercado competitivo, abarcando así, una serie de estrategias que le permitan liderar una institución educativa y desempeñar un trabajo idóneo; para que un centro educativo tenga éxito y pueda crecer.

- *Liderar la institución educativa.*
- *Crear y ejecutar Proyecto Educativo Institucional (PEI) además del Plan Operativo Anual (POA).*
- *Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.*
- *Ejercer un liderazgo compartido y flexible.*
- *Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.*
- *Promover las buenas relaciones humanas y la comunicación entre el personal.*
- *Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada.*
- *Involucrarse en la gestión pedagógica.*
- *Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo.*
- *Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación.*

- *Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.*
- *Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.*
- *Gestionar el talento humano y recursos.*
- *Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.*
- *Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.*
- *Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.*
- *Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.*
- *Promover el buen uso de la infraestructura del establecimiento.*
- *Tomar decisiones sobre el presupuesto escolar.*
- *Administrar recursos físicos y financieros del establecimiento.*
- *Demostrar una sólida formación profesional.*
- *Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.*
- *Promover la formación ciudadana e identidad nacional.*
- *Fortalecer lazos con la comunidad educativa.*
- *Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.*
- *Auto aprendizaje y desarrollo profesional.*
- *Responsabilidad y respeto hacia los miembros de la comunidad educativa.*(Cárdenas, P. (2010). Perfil de un administrador educativo. Consultado el 27 de julio de 2015. Disponible en: http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para analizar la comunicación efectiva y su incidencia en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez, se procedió a elaborar una encuesta, que se aplicó a 38 directores de establecimientos educativos del sector oficial, nivel primario, Distrito Escolar No. 96-43.

Se recopiló la información de las encuestas a directores y los datos obtenidos se presentan a continuación, con su respectivo análisis.

Considerando que en toda organización el liderazgo es un factor determinante en el éxito de las acciones que se realizan, se le preguntó a los directores el tipo de liderazgo que su autoridad educativa aplica, para lo cual un porcentaje mayoritario que corresponde al 84% respondió que el tipo de liderazgo que aplica el CTA es autocrático, mientras que un porcentaje menor del 13% indicó que es democrático y un 3% integrador. Dichos resultados reflejan que hay una debilidad que es necesario fortalecer en cuanto al liderazgo que se ejerce por parte de la autoridad educativa; puesto que un buen líder es aquella persona comunicativa y organizada que tiene la habilidad de ser atento y de escuchar en todo momento, contrario al tipo de liderazgo que se está aplicando en la supervisión educativa.

La comunicación siendo un proceso esencial para todo ser humano, constituye una parte fundamental en toda institución, aún más si ésta es educativa, permitiendo que el comportamiento organizacional sea idóneo; sin embargo, la mayoría de los encuestados, consideran que la comunicación con la autoridad educativa no es la adecuada, ya que un 42% calificó la comunicación entre la autoridad educativa y su persona como mala, un 37% como regular, un 18% como buena, mientras que tan solo un 3% respondió que es excelente, cuando lo ideal

sería que la comunicación dentro de los administradores educativos fuera excelente, teniendo presente que la comunicación representa una poderosa herramienta para orientar las prácticas individuales y de equipo, hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

En cuanto a si existe comunicación de doble vía con su autoridad educativa el 45% de los encuestados indicó que algunas veces se da este tipo de comunicación, mientras que un 39% respondió que nunca ha existido comunicación de doble vía y un 16% consideró que casi siempre se da la comunicación de doble vía; esto es de analizar puesto que refleja la necesidad de mejorar la comunicación entre los entes administrativos de la educación de San Antonio Suchitepéquez. La falta de comunicación de doble vía puede generar conflictos, ya que en cualquier administración es indispensable saber comunicarse y saber escuchar a los demás, para encontrar soluciones en beneficio de todos los sujetos.

Siguiendo con el análisis del tema de comunicación efectiva, se les preguntó a los directores si aplicaban estrategias para mantener buena comunicación y cuáles eran; la mayoría indicó que si las aplicaban, constatando dicho resultado con un 40% de encuestados quienes respondieron que las estrategias que utilizaban eran realizar reuniones periódicas, escuchar las opiniones de los demás y practicar la sinceridad unos con otros; esto indica que los administradores educativos están conscientes de la importancia de aplicar estrategias para mantener buena comunicación, y cada uno de ellos las aplica en el ejercicio de su labor administrativa, considerando que son indispensables para mantener el clima laboral óptimo en toda institución.

Referente a si las instrucciones que reciben de su autoridad educativa son claras, un 55% respondió que algunas veces las instrucciones son claras, no obstante, el 32% respondió que casi siempre, y tan solo un 13% indicó que siempre son claras.Estos datos revelan otro problema de comunicación, al no recibir

instrucciones claras por parte del CTA según las respuestas de la mayoría que indicó que algunas veces estas instrucciones son claras, y el mínimo 13% que consideraba que sí lo eran. Lo idóneo sería que las indicaciones brindadas por una autoridad educativa fueran claras si se desea que sean cumplidas a cabalidad, puesto que de esa manera se evitan los malos entendidos y las actividades administrativas se desarrollan eficientemente, cumpliendo con las responsabilidades que como administradores educativos tienen para el desarrollo de la educación.

En cuanto a las relaciones interpersonales con el coordinador técnico, administrativo la mayoría de los directores que corresponde específicamente a un 45% revelaron que casi siempre, existen buenas relaciones interpersonales con su autoridad educativa, mientras que un 37% respondió que no han existido buenas relaciones interpersonales y un porcentaje menor del 18% indicó que algunas veces son buenas; esto confirma que las relaciones interpersonales son esenciales en el comportamiento organizacional de toda institución, que debe existir y fortalecerse los valores entre directores y CTA, para que mejore el clima laboral, garantizando con ello el éxito en las acciones administrativas.

Se les preguntó a los directores si al realizar trámites administrativos en la supervisión educativa la atención que le brinda el CTA es con amabilidad y cortesía, para lo cual un 50% respondió que casi siempre, el 34% indicóque algunas veces y el 16% que siempre, lo cual nos da a conocer la necesidad de mejorar la atención que reciben los directores por parte de su autoridad educativa, ya que el buen trato y la atención adecuada propician la buenas relaciones interpersonales; sin embargo, los datos evidencian que hace falta fortalecer este aspecto para que de esa forma todos disfruten de un clima laboral favorable en el sector educativo en el que se desenvuelven.

Al preguntarles a los directores si en la Supervisión Educativa se les informa periódicamente sobre el avance de metas y logros de objetivos, el 53% indicó que

esto se da algunas veces, un 34% respondió que casi siempre y un mínimo 13% aduce que siempre. Estos datos evidencian nuevamente un elemento que debe ser mejorado, y que está relacionado con la comunicación, que en este aspecto es el de mantener informados a los administradores educativos sobre los avances en metas y logros de objetivos, teniendo presente lo fundamental de dar a conocer esta información, pues es de esa manera como los directores y CTA conocen la realidad de su labor educativa, y evalúan el efecto que sus acciones administrativas están teniendo en la dirección adecuada de los establecimientos educativos.

De igual manera se les preguntó a los directores acerca de si se les exponía el cronograma de actividades a realizarse durante el año, para lo cual un porcentaje mayoritario del 61% respondió que sí; sin embargo, en contraposición un 39% indicó que no. Los resultados obtenidos llaman poderosamente la atención, ya que si bien es cierto la mayoría aduce que sí se les expone el cronograma de actividades, hay un buen porcentaje que manifiesta que no es así: ellos indican que al iniciar labores educativas solo se les da a conocer el calendario del MINEDUC más no el cronograma que se debe elaborar en la Supervisión Educativa, esto evidencia la importancia que tiene el que todos losCTA's realicen y den a conocer el cronograma anual de actividades que debe desarrollarse durante el ciclo escolar en la institución a su cargo, para que los directores lo conozcan y estén anuentes a participar, y que puedan tomarlo en cuenta cuando elaboraren el cronograma de su centro educativo, ya que de esa forma se le puede dar seguimiento a las actividades curriculares y esto siempre denotará la buena organización que se tiene en una institución.

En cuanto a la periodicidad con la que son supervisados por parte de la autoridad educativa, el 50% de los directores indicaba que la supervisión es trimestral, un 24% mensual, un 16% anual, mientras que un 10% afirmó que la supervisión se realiza según la necesidad, estos datos manifiestan lo variable que es la supervisión de los directores por parte del CTA, ya que así como algunos indican

que son supervisados cada tres meses, otros aducen que es de forma anual y en medio de otros rangos de tiempo como trimestral o mensual. Considerando la importancia que tiene la supervisión por parte de la autoridad educativa se comprueba la deficiencia en este aspecto y que resulta imprescindible para las diferentes instituciones educativas, porque es a través de la supervisión como se verifica el cumplimiento de objetivos y metas educativas, por eso resulta necesario que se mejore la supervisión de los directores en los establecimientos educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez por parte de la autoridad educativa inmediata, de manera que se lleve a cabo de forma continua y periódicamente para que cumpla con el fin primordial que es el conseguir la máxima eficiencia de las instituciones educativas para el progreso de la enseñanza.

Mediante los resultados obtenidos en la investigación realizada se constató la deficiente comunicación que se tiene entre directores y CTA del municipio de San Antonio Suchitepéquez, lo que evidentemente repercute en el comportamiento organizacional de los administradores; la falta de comunicación efectiva se refleja en el tipo de liderazgo que se está aplicando por parte de la autoridad educativa hacia los directores, lo que no permite que exista comunicación de doble vía ya que se trata de un liderazgo autocrático. Las deficientes relaciones interpersonales entre los administradores educativos y el clima laboral tenso, son problemas suscitados por la inexistencia de comunicación efectiva; esto indiscutiblemente ha resultado en un comportamiento organizacional frágil que ha creado un ambiente de insatisfacción y en el que no se da la unión necesaria que permita alcanzar las metas y objetivos de forma eficiente.

Considerando todos los resultados obtenidos a través del estudio realizado, se comprueba la hipótesis planteada al inicio de nuestra investigación la cual es: “La comunicación efectiva incide potencialmente en el comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez”.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

1. La comunicación efectiva 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, colaboración, trabajo en equipo y relaciones humanas.

2. El comportamiento organizacional de los administradores educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez debe mejorarse, ya que el ambiente actual entre directores y CTA ha tenido como efecto un clima organizacional debilitado,que no permite la motivación para crecer profesionalmente y ser eficaces dentro de las instituciones, esto como resultado de la deficiente comunicación entre los administradores.

3. El comportamiento organizacional óptimo se dará cuando se contribuya a crear un ambiente adecuado dentro de las instituciones educativas, mediante el fortalecimiento de elementos primordiales como la comunicación eficaz, el liderazgo participativo, las relaciones interpersonales armoniosas y el trabajo en equipo; con el propósito de incrementar la efectividad en las instituciones.

4. El fortalecimiento del comportamiento organizacional de los administradores de la educación del municipio de San Antonio Suchitepéquez, se logrará si se priorizan acciones esenciales para la comunicación efectiva, las cuales pueden ser: saber escuchar, ser empático y comprensivo, tener autoridad; pero además se debe ejercer el liderazgo democrático y tener la capacidad de escuchar las opiniones de los demás, para que todos trabajen con entusiasmo y se logre el clima organizacional idóneo.

RECOMENDACIONES

1. Se exhorta a las autoridades educativas que capaciten a los administradores educativos, tanto directores y Coordinadores Técnicos Administrativos en temas sobre: la comunicación efectiva, la motivación, el liderazgo y el comportamiento organizacional y que evalúen los avances, para que los resultados coadyuven dentro del proceso administrativo, y se alcancen los fines que persigue la administración educativa.

2. Procesos como el comportamiento organizacional, clima organizacional y cultura organizacional deben ser debidamente promovidos en todos los niveles institucionales, con el propósito de que los administradores educativos se comprometan a cumplir con los debidos procesos para el logro de los objetivos.

3. Propiciar un acompañamiento más cercano, profesional y humano de la Coordinadora Técnica Administrativa hacia sus subalternos, para fortalecer las relaciones interpersonales, con el propósito de que exista un clima organizacional satisfactorio, y que las capacitaciones sean bidireccionales y efectivas para que se fortalezcan los procesos comunicativos, con el finde lograrla máxima eficiencia de las instituciones educativas para el desarrollo de la educación.

4. Elaborar e implementar un programa motivacional para los directores, quienes se esfuerzan en su labor profesional,fomentar la motivación y armonía entre los directores y CTA's a través de la implementación de estrategias para el fortalecimientodel comportamiento organizacional en las instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bastardas Boada, A. (1995). *Comunicación Humana y Paradigmas Holísticos.* Madrid: Editorial Generalitat de Catalunya, Departamento de Cultura.

2. Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo.* (9ª Edición). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

3. Davis, K. y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo.* (11ª Edición). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

4. Dobkin, B. A. y Pace, R.C. (2003). *Comunicación en un mundo cambiante.* (2ª Edición). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

5. Fayol, H. (1974). *Administración Industrial Y General: Previsión – organización – dirección – coordinación – control.* México, D.F.: Editorial Herrero.

6. Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva Global.* (11ª Edición). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

7. Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa.* México, D.F.: Editorial Red Tercer Milenio.

8. Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos.* (7ª Edición). España: Editorial Ediciones Díaz de Santos.

9. Reyes Ponce, A. (1968). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica.* México, D.F.: Editorial Limusa-Wiley.

10. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* (8 ª Edición). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

11. Rusell, L. A. (2002). *Una administración sistemática.* México, D.F.: Editorial Limusa.

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR-OCCIDENTE
BIBLIOTECA
CUNSUROC

ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente –CUNSUROC–
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Boleta De Encuesta
Directores

La epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, le solicita responder las siguientes interrogantes, con el propósito de obtener información para la investigación de tesina. Asegurándole que la información será utilizada exclusivamente con fines de estudio, por lo que se le suplica sinceridad al responder.

I. PARTE INFORMATIVA:

Grado Académico: _____

Género: M ☐ F ☐

Tiempo de servicio como Administrador Educativo: _____

II. PARTE DE DESARROLLO:

1. ¿Qué tipo de liderazgo aplica su autoridad educativa inmediata?

   a) Autocrático ☐
   b) Democrático ☐
   c) Liberal ☐
   d) Otro (especifique)_____

2. ¿Cómo califica la comunicación entre la autoridad educativa y su persona?

   Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

3. ¿Existe comunicación de doble vía con su autoridad educativa?

   a) Siempre ☐
   b) Casi siempre ☐
   c) Algunas veces ☐
   d) Nunca ☐

4. ¿Aplica estrategias para mantener buena comunicación?

SÍ ☐ NO ☐

¿Cuáles?_____

_____

5. ¿Las instrucciones que recibe de su autoridad educativa inmediata son claras?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

6. ¿Existe buenas relaciones interpersonales con el coordinador técnico administrativo?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

7. Cuando realiza trámites administrativos en la Supervisión Educativa ¿La atención que le brinda su jefe inmediato, es con amabilidad, cortesía, prudencia y buen modo?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

8. ¿Por parte de la Supervisión Educativa se informa periódicamente a los directores sobre el avance de metas y logros de objetivos?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

9. ¿Se les expone a los directores el cronograma de actividades a realizarse durante el año?

SÍ ☐ NO ☐

¿Por qué? _____

_____

10. ¿Considera que en la supervisión educativa se planifica, organiza y coordina las actividades administrativas que le corresponden?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

11. ¿Cuál es la periodicidad con la que es supervisado por parte de su autoridad educativa inmediata?

a) Mensual ☐
b) Trimestral ☐
c) Anual ☐
d) Otros (especifique) _____

12. ¿Existe planificación y organización de las actividades administrativas que le corresponde como director?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

13. ¿Conoce cuáles son las funciones administrativas que le competen como director?

SÍ ☐ NO ☐

¿Cuáles son? _____

_____

14. ¿Evalúa todas las acciones administrativas a su cargo?

a) Siempre ☐
b) Casi siempre ☐
c) Algunas veces ☐
d) Nunca ☐

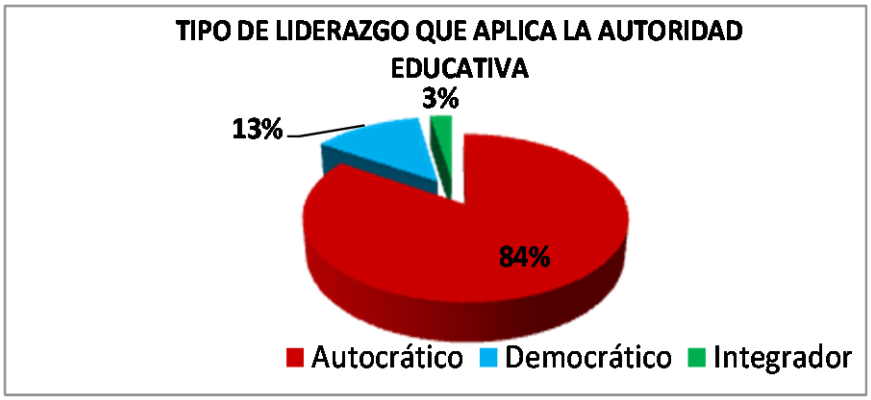
15. De las siguientes habilidades, ¿con cuál se identifica más?

a) Habilidad técnica ☐
b) Habilidad humana ☐
c) Habilidad conceptual ☐
d) Habilidad de diseño ☐
e) Todas las anteriores ☐

ANEXO 2

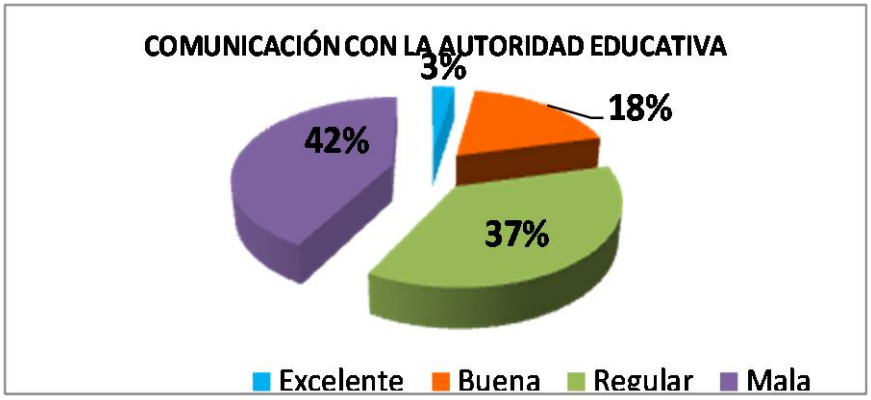
GRÁFICAS DE RESULTADOS
ENCUESTAS A DIRECTORES

GRÁFICA NO. 1



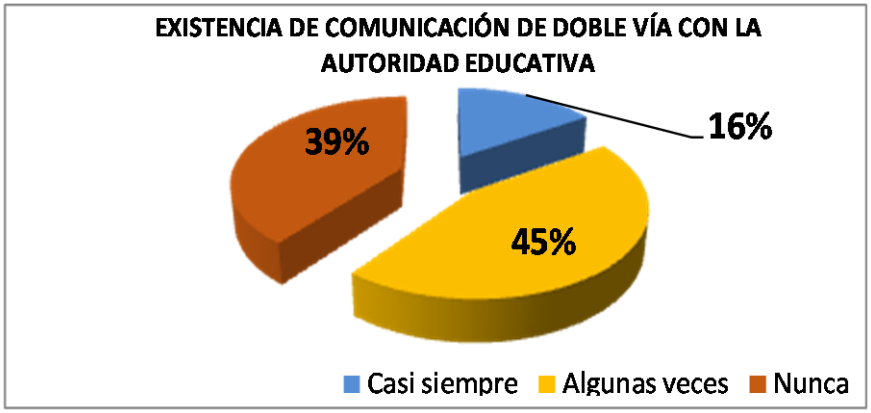
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 2



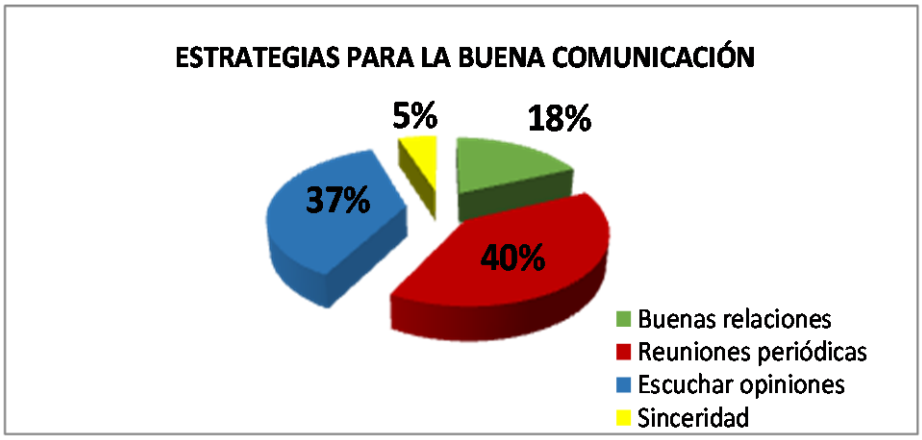
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 3



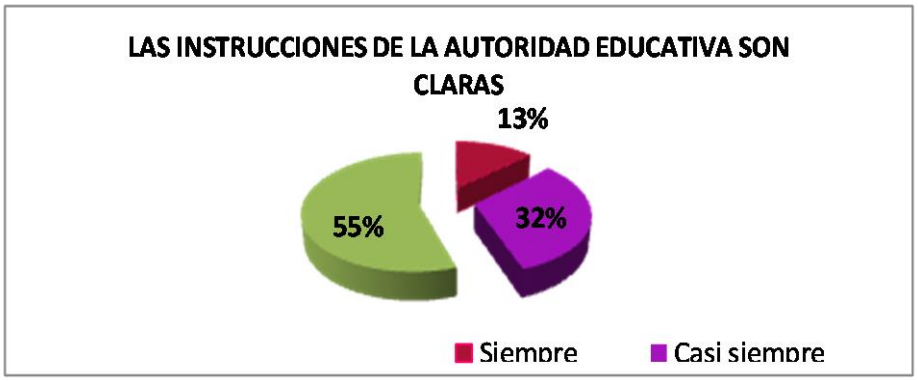
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 4



Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015·

GRÁFICA NO. 5

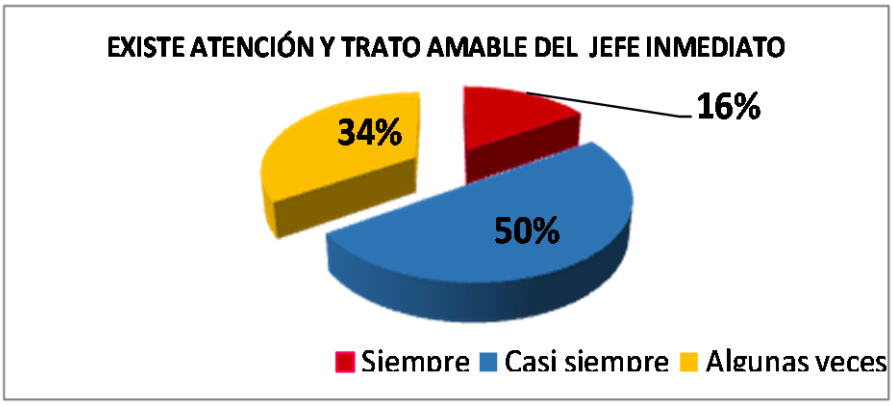


Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015

GRÁFICA NO. 6

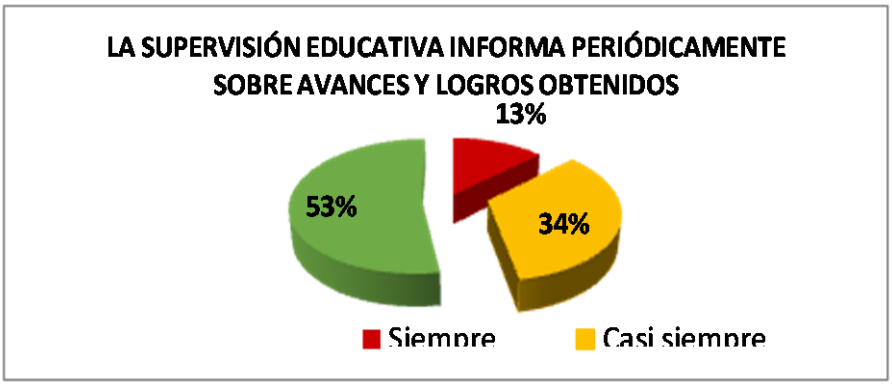
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 7



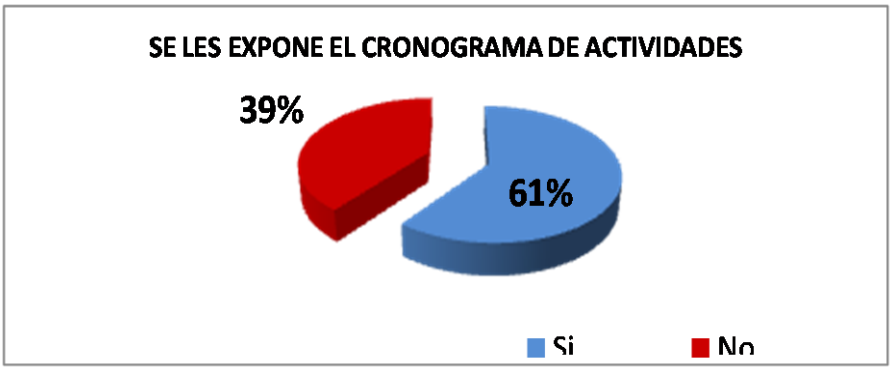
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 8



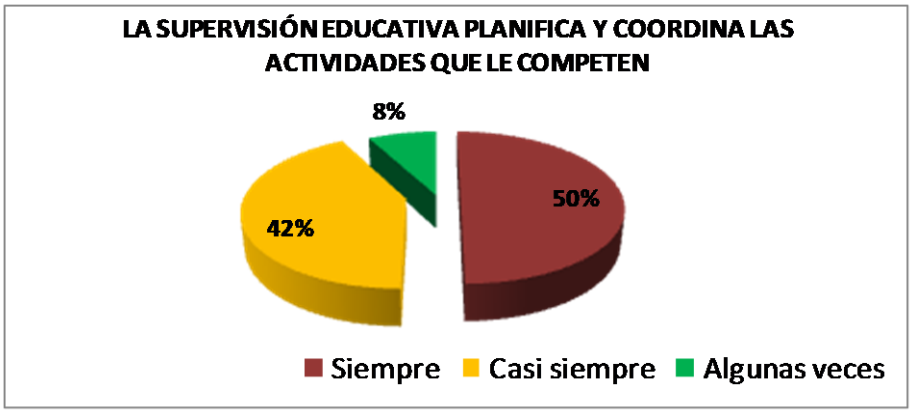
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 9



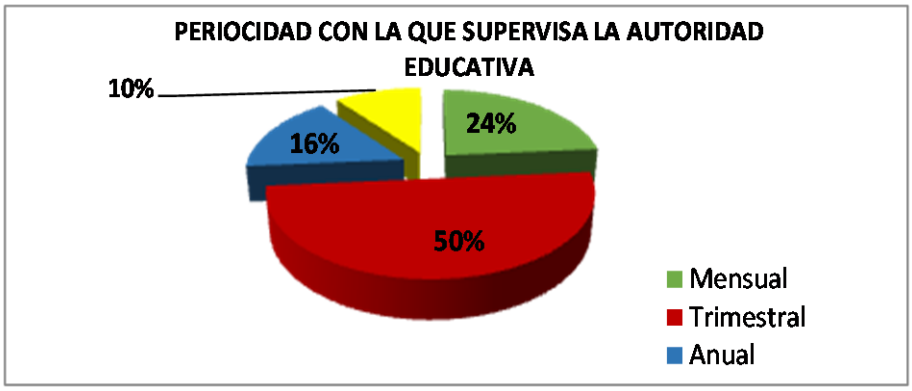
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 10



Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 11



Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

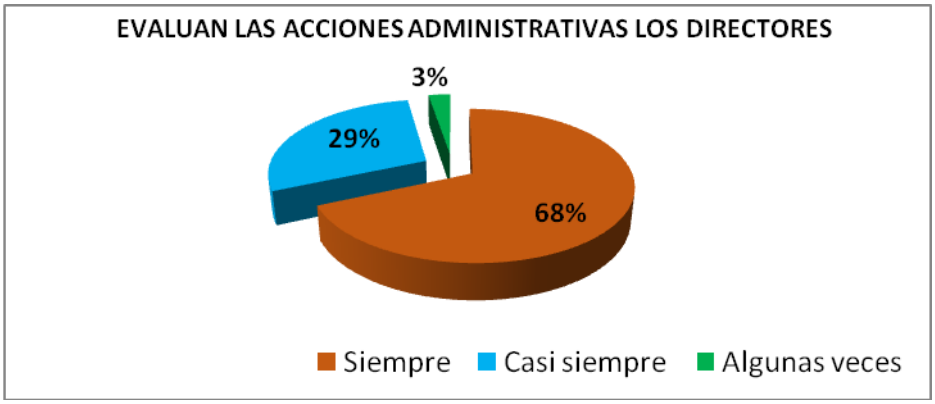
GRÁFICA NO. 12

Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015

GRÁFICA NO. 13

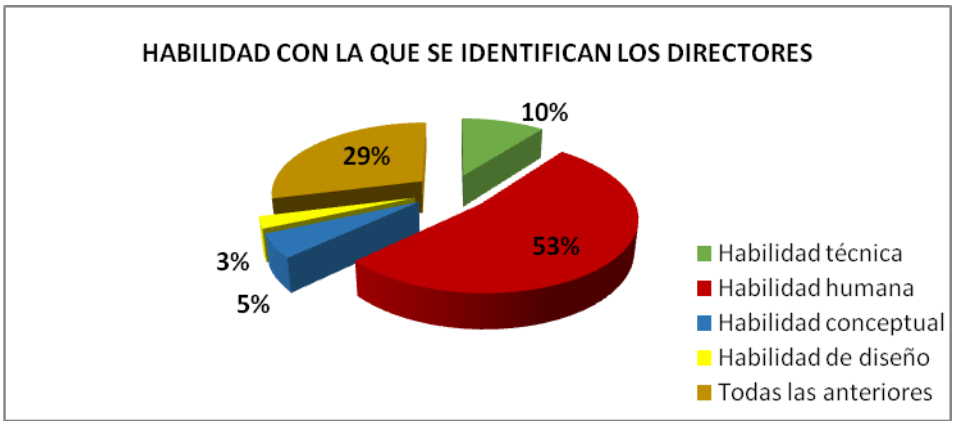
Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 14



Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

GRÁFICA NO. 15



Fuente: Investigación de campo del estudiante de tesina USAC CUNSUROC 2015.

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 24 de octubre de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 39-2015

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: "**Incidencia de la Comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los Administradores Educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Suany Vanessa Mendez Pérez carné 201040651.** 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"

Lcda. Claudia Salomé Gómez Hernández
ASESORA PRINCIPAL

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 24 de octubre de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 40-2015

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 **REVISORA** del trabajo de tesina titulado: "**Incidencia de la Comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los Administradores Educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/ TAE Suany Vanessa Mendez Pérez carné 201040651,** quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE,** a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lcda. Luz del Milagro Dominguez
REVISORA

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango 27 de octubre 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 **"Incidencia de la Comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los Administradores Educativos del municipio de San Antonio Suchitepéquez"**, elaborado por la estudiante: **Suany Vanessa Mendez Pérez, carné 201040651,** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

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

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

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
COORDINACIÓN
CARRERAS DE PEDAGOGÍA
PLAN FIN DE SEMANA

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

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CUNSUROC/USAC-I-53-2015

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

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **"INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ",** de la estudiante: **Suany Vanessa Mendez Pérez,** carné **201040651** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR-OCCIDENTE
DIRECTOR
-USAC- Mazatenango

DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA

/gris