

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



Tesina

**“CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL
DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ”.**

Por:

**Kateryne De los Ángeles Mota Par
Carné No. 200740660**

MAZATENANGO, ABRIL DE 2017

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



Tesina

**“CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL
DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ”.**

Por:

Kateryne De Los Ángeles Mota Par

Carné 200740660

Correo Electrónico: Kateryn_1020@hotmail.com

Lcda. Sheily Fabiola López Liberato

ASESORA

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE

Autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala – Centro Universitario de Suroccidente -

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Secretario General

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Secretario

MSc. Mirna Nineth Hernández Palma

Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Lcda. Elisa Raquel Martínez González

Vocal

Br. Irrael Estuardo Arriaza Jerez

Vocal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA - CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE –CUNSUROC-

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

COORDINADOR ACADÉMICO

MSc. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

COORDINADOR CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. Luis Carlos Muñoz López

COORDINADOR CARRERA DE LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL

MSc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGÍA

Dr. Marco Antonio del Cid Flores.

COORDINADOR CARRERA INGENIERÍA EN ALIMENTOS

MSc. Jorge Rubén Sosof Vásquez

COORDINADOR CARRERA INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

**COORDINADORA CARRERA LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES,
ABOGADO Y NOTARIO**

Inga. Agra. Iris Yvonnee Cárdenas Sagastume

COORDINADOR CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

COORDINADORA DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGÍA

MSc. Paola Marisol Rabanales

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

DEDICATORIA

➤ **A DIOS**

Por todas las bendiciones recibidas y porque me ha guiado a lo largo de toda mi vida y en mi preparación profesional.

➤ **A MIS PADRES**

Qué son dos pilares importantes para escalar cada etapa de mi vida personal a mi padre Rudyberto Mota Villagrán especialmente a mi señora madre Blanca Darlina Par Gonzales por su apoyo moral, económico e incondicional a lo largo de mi carrera estudiantil.

➤ **A MIS HERMANAS**

Especialmente a Annia Celeste Mota Par y Darlyn Melany Mota Par por su apoyo incondicional y que siempre han permanecido a mi lado.

➤ **A MIS AMIGOS**

Por el apoyo moral que siempre me brindaron en mi vida estudiantil y siempre estuvieron cuando los necesite.

➤ **A MIS CENTROS DE ESTUDIOS**

Que han sido mi segundo hogar, me han alimentado de conocimientos que me permiten desarrollarme en el ramo personal como profesional. En especial la Universidad San Carlos de Guatemala, Centro Universitario Sur Occidente de Mazatenango.

AGRADECIMIENTO

A MI FAMILIA

Porque siempre han estado a mi lado y me han brindado su apoyo incondicional.

CENTROS DE ESTUDIO

Escuela Oficial Urbana Mixta, Santo Tomás La Unión Suchitepéquez

Colegio Privado Mixto “La Ilustración” Mazatenango Suchitepéquez

Centro Universitario del Suroccidente CUNSUROC.

Fuentes inagotables del saber y quienes me permitieron realizar mis estudios logrando así la meta deseada como futuro profesional y por ser mi segundo hogar permitiéndome desarrollarme como profesional.

A LOS DOCENTES

Por su talento, vocación, profesionalismo y capacidad mostrada durante en proceso de mi formación profesional desde el nivel Primaria hasta el nivel Universitario, mis sinceros agradecimientos por sus sabios conocimientos.

A MIS AMIGOS

Por creer en mí y permanecer a mi lado en los buenos y en los momentos difíciles.

“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	PÁGINA
Resumen	I
Abstract	II
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Definición del problema	6
1.3. Objetivos	8
1.3.1 Objetivos generales	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II	
2.1 Descripción metodológica	9
CAPÍTULO III	
3.1. Marco teórico de la tesina	11
3.1.1. Cambio	11
3.1.2. Tipos estratégicos de cambio	12
3.1.3. Fuerzas para el cambio	13
3.1.4. Barreras para el cambio	14
3.1.5. Resistencia a el cambio	17
3.1.6. Tipos de resistencia al cambio	18
3.1.7. Razones de resistencia al cambio	19
3.1.8. Formas de superar la resistencia al cambio	21
3.1.9. Clima laboral	23
3.1.10. Clima Organizacional	23
3.1.11. Importancia del clima organizacional	24
3.1.12. Clases de clima organizacional	25
3.1.13. Características del clima organizacional	26
3.1.14. Administración	27
3.1.15. Funciones de la administración	27
3.1.16. Administración en la Educación	28
3.1.17. Perfil del administrador educativo	29
3.1.18. Derechos del administrador educativo	30
CAPÍTULO IV	
4.1 Análisis y discusión	31
CAPÍTULO V	
5.1 Conclusiones	37
5.2 Recomendaciones	38
5.3 Bibliografía	39
Anexos	41

RESUMEN

Uno de los principales problemas que afectan a la Supervisión Educativa, es la resistencia al cambio en el entorno de trabajo por lo que es importante conocer los factores que intervienen y prevenir los cambios en los procesos educativos y administrativos para estar a la vanguardia de los nuevos procesos administrativos. Es una gestión administrativa dirigida a todos los miembros del personal del distrito 96-43 para llevar a cabo las funciones acorde a la posición del perfil laboral.

Del problema surge ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio en el entorno de trabajo del personal administrativo y docente del distrito de San Antonio Suchitepéquez 96-43? Con el objetivo de mejorar los procesos administrativos de la institución en estudio, este trabajo tiene como objetivo identificar las causas que impiden cambios en los procesos administrativos, la eficiencia en el ambiente de trabajo, reducir la tasa de confusión de tareas y la duplicación de funciones. Se aplicó la técnica de la observación directa que permitió conocer los problemas que afectan a diferentes áreas administrativas, la evaluación se utilizó para determinar cualitativa y cuantitativamente el porcentaje de las características del objeto investigado mediante encuestas a los profesores y personal administrativo del distrito escolar en estudio.

Anuente a resolver el problema identificado, detectar la incidencia que provoca la resistencia al cambio en el clima del personal administrativo y docente en el distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez

Palabras clave:

1. Resistencia al cambio, clima laboral
2. La incidencia de la resistencia al cambio
3. La supervisión educativa
4. Ventajas y desventajas de la gestión escolar.

ABSTRACT

One of the main problems affecting the Educational Supervision is the resistance to change in the working environment so it is important to know the factors involved and prevent changes in educational and administrative processes to be at the forefront of new administrative processes. It is an administrative issue addressed to all staff members from district 96-43 to carry out their functions that hold the chords profile.

The next problem arises What are the causes of resistance to change in the working environment of staff and the district of San Antonio Suchitepéquez faculty 96-43? In order to improve the administrative processes of the institution under study. This work aims to identify the causes that prevent changes in administrative processes, efficiency in the workplace, reduce the rate of task confusion and duplication of functions.

The technique of direct observation was applied allowed to know the problems affecting different administrative areas, the evaluation was used to qualitatively and quantitatively determine the percentage of the characteristics of the object investigated by surveying teachers and administrative staff of the school district under study.

Finally, to solve the problem identified, detect the occurrence that causes resistance to change in the climate of administrative and teaching staff in the district 96-43 of San Antonio Suchitepéquez.

Keywords:

1. Resistance to change, working environment
2. The incidence of resistance to change
3. The educational supervision.
4. Advantages and disadvantages of school manage men

INTRODUCCIÓN

La tesina es un trabajo de investigación científico siendo requisito en el pensum de estudio, que tiene como objetivo, hacer del estudiante, un profesional eficiente y capaz de realizar una investigación de campo que le permita obtener información fidedigna, estructurarla de acuerdo a bases teóricas y analizarlas, para posteriormente, obtener los resultados o las conclusiones finales de cualquier fenómeno o problema que se esté suscitando en algún ámbito escolar específico.

En la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa plan fin de semana del Centro Universitario de Suroccidente, con sede en Mazatenango Suchitepéquez, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como requisito de graduación de un estudiante a nivel de licenciatura se debe realizar una tesina.

La información presentada también cumple el propósito de analizar el desempeño laboral que los administradores educativos están ejerciendo en cuanto a sus funciones y, de esta forma, tener una pauta de cómo mejorar las actuaciones que se están realizando en las diferentes entidades educativas del departamento de Suchitepéquez.

Por tal razón, se realizó el informe de tesina que se titula: “Causas de la Resistencia al Cambio en el Clima Laboral del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez”. El informe está basado en cinco capítulos, los cuales relatan detalladamente los pasos ejecutados durante la tesina:

En el **capítulo I** se desarrolla el planteamiento del problema del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez”, que persigue estructurar y dar a conocer todos los aspectos o argumentos básicos del problema detectado.

Además la definición del problema se realizó mediante las interrogantes. ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio en el clima laboral del personal administrativo y docente del distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez? ¿Cómo incide la resistencia al cambio del personal docente, mandos bajos y medios en las comunidades educativas que pertenecen a la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez?

Seguidamente se plantearon los objetivos siendo estos un general y tres específicos, formulando así la estructura del objeto de estudio.

El **capítulo II**, hace referencia a la Descripción Metodológica del estudio de tesina, mismo que explica de forma concreta, cómo se desarrolló la investigación. En esta fase se detallan las técnicas de investigación documental, encuestas semi estructuradas y encuestas abiertas.

En el **capítulo III** se presenta el marco teórico de la tesina, este es un párrafo aparte de títulos y subtítulos investigados bibliográficamente.

Seguidamente el **capítulo IV** está contenido por el análisis y discusión, en esta parte se procede a incorporar la tabulación de la información de campo.

En el **capítulo V** se presentan las conclusiones y recomendaciones; las conclusiones son afirmaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación realizada con base en los objetivos generales y específicos, las recomendaciones se formulan con el fin de a la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez?.

En cuanto a la bibliografía, se refiere a la enumeración de libros, documentos, obras científicas y páginas de internet en la que se apoya la investigación para efectuar las comparaciones y análisis pertinentes.

CAPÍTULO I

CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hacer un recorrido histórico, se observó que la Supervisión Educativa fue suprimida en 1989, por el apoyo al movimiento magisterial de ese año, provocando un caos y desorden técnico administrativo en el Sistema Educativo, y surgen las Unidades Zonales Educativas (UZES), las cuales fueron atendidas por docentes reubicados, con horario de ocho horas y con salario de docentes, la función que realizaban era orientadora y democrática.

En el año de 1992 surgió la necesidad de crear nuevamente la Franja de Supervisión Educativa a nivel nacional, modelo que hasta la fecha está en proceso de mejorarse, ya que existen factores, como el financiero como para contratar más personal administrativo o desarrollar tareas administrativas como talleres de capacitación que condicionan estos cambios.

El municipio de San Antonio Suchitepéquez cuenta con una supervisión educativa en función de un recorrido histórico que han venido generando cambios en la educación guatemalteca, el distrito educativo 96-43. La supervisión educativa a través de la historia surge a partir de 1871 teniendo un modelo Autocrático, fundamentado en la Ley Orgánica, del Decreto 130, Ley de Instrucción Pública y Ley de Educación Pública, con funciones específicas de nombrar, destituir y fiscalizar.

Para ello era necesario contar en el puesto con personas que tuvieran capacidad administrativa. Es hasta el año de 1944 con la era de la Revolución cuando se dan algunos cambios basados en fundamentos legales y la actividad que se realiza por parte de un maestro con experiencia docente es democrática, participativa pero siempre de carácter fiscalizadora. A partir de los años 65 en adelante se les da otro matiz de orientación a directores. Entre 1965 a 1988 surge el Reglamento de la Supervisión.

Dentro de esta dinámica las autoridades educativas han integrado figuras para desempeñar funciones de Supervisión Educativa con nombramientos en otros cargos, ejemplo de ello son los maestros comisionados Profesionales (CTA), personal del equipo de profesionalización

docente y Supervisores Educativos lo que provoca desigualdad e inequidad en aspectos como el salario y jornadas de trabajo.

El MINEDUC, contempla la posibilidad de estructurar la franja de supervisión, con intentos de promover el fortalecimiento de dicha franja con creación de puestos por contrato, dejando al margen a la actual franja.

Para su aplicación o implementación, el cambio necesita de algunas condiciones que favorecen su óptimo desarrollo. Cumming y Worley (1993) así como Sánchez (2005) afirman que para que sea exitoso, el cambio debe tener en cuenta algunas características: a) ser motivante, b) facilitar una visión compartida, c) tener respaldo político, d) incluir la participación de los empleados y su conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos y e) la participación de un líder.

En relación con este último, la investigación realizada por Kinicki y Kreitner (2003) y lo mencionado por Argyris (2001) muestra la importancia de la participación de un líder para el manejo adecuado del cambio en la organización, pues de su gestión depende el comportamiento de los empleados así como la posición que asuman para ser partícipes o no del proceso en sí.

Para lograr lo antes expuesto, la supervisión educativa debe hacer énfasis en un aspecto fundamental: su esencia pedagógica; al armonizar las tendencias, unificar criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre todos los actores educativos. Para que la supervisión educativa pueda responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas, debe lograr resultados concretos en los factores personales y no personales del proceso pedagógico, en especial que inciden en el maestro y estudiante, así como, en el currículo y la enseñanza.

Considerando que, parte fundamental para que el proceso de aprendizaje se desarrolle de manera eficiente y eficaz, se debe tener base fundamental en los mandos medios y bajos de la administración educativa, permitiendo progresivamente un clima organizacional y laboral estable; para que los y las docentes se encuentren anuentes a los cambios que se dan constantemente.

Para lograr una educación de calidad, es necesario tomar en cuenta un buen rendimiento académico dentro de las aulas de aprendizaje. De manera que las niñas y los niños como el futuro de la patria, comunidad y sociedad, sea necesaria una efectiva y afectiva educación desde el hogar hasta la escuela. Por lo tanto, es necesario que la comunidad educativa (docentes, padres de familia, alumnos y autoridades educativas) conozca las dificultades que afrontan los estudiantes en su aprendizaje.

Algunas de las razones para que el personal docente y administrativo se resistan al cambio son: La poca claridad respecto a lo que se busca en el rendimiento y las actuaciones de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el clima laboral, la escasez de medios y habilidades para efectuar la transformación, la creencia de que los cambios no producirán ninguna diferencia.

Otra de las razones por la que los docentes no están dispuestos a agregar modificaciones en sus prácticas es por no ser incluidos en los procesos de reforma del sistema educativo.

Ante estas circunstancias es fundamental para la supervisión educativa el acompañamiento pedagógico, llevando a cabo encuentros pedagógicos, en donde se compartan experiencias en el aula para que posteriormente se comparen con las referencias teóricas, permitiendo elevar la calidad educativa.

Por aparte debe de señalarse que cuando el clima organizacional y las relaciones humanas son deficientes dentro del personal administrativo el resto del personal va a reaccionar inapropiadamente, agudizándose los conflictos, que repercuten en el atraso de los procesos de actualización.

La buena comunicación dentro del clima laboral debe permitir entre el personal administrativo encaminar los procesos educativos con éxito, con resultados eficientes y dando a conocer hacia donde se quiere llegar, y que es lo que se está ejecutando, dando propuestas de mejora sin miedo a romper paradigmas tradicionalistas y que implementen el trabajo en equipo y propicie el liderazgo participativo y democrático, donde existan líneas de comunicación que coadyuven en la labor educativa en el Distrito escolar 96-43.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los cambios de actitudes frente a circunstancias de la vida cotidiana o laboral debe de llevarse a cabo debido a que existen paradigmas que obstruyen el comportamiento de los empleados de una organización tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo, considerando que estos pueden constituir una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima y también por temor a lo desconocido y desconfianza hacia los iniciadores del cambio.

Desde la perspectiva contemporánea, se considera que la resistencia al cambio resulta una acción natural de las personas a la incorporación de una novedad, y ésta puede resultar beneficiosa para la introducción de posibles modificaciones o, simplemente, para aprender de ella (Orengo, Grau y Peiro; 2002). Ante lo anteriormente expuesto es necesario romper paradigmas que permitan un proceso de supervisión educativa sea un proceso democrático, dejando de lado los esquemas autoritarios que se limitaban a la fiscalización de los docentes y personal administrativo de los diferentes centros educativos.

La Supervisión Educativa tiene escasamente fortalecidas sus competencias supervisoras y aplican un estilo autoritario, en cuanto al trato con el grupo de directores y personal docente de los diversos establecimientos educativos aun cuando el personal de planta que existe en las oficinas administrativas de la supervisión es insuficiente ante el gran número de usuarios que se atienden.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se orienta el estudio hacia las causas de la resistencia al cambio en el clima laboral de personal administrativo y docente del distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez. Se asume este objeto de estudio, porque actualmente se ha tornado relevante y se considera importante que las personas se adapten con mayor facilidad a los cambios que ocurren dentro de las organizaciones, para así lograr un clima laboral que permita desarrollar los procesos administrativo y pedagógicos de la mejor forma, por lo cual se busca propiciar la producción y generación de acciones que permitan prestar servicios educativos de calidad en beneficio de las comunidades educativas que se encuentran en el distrito escolar 96-43.

Para el logro de tales propósitos se requiere de conductas frecuentes de cara al cambio y precisamente en este punto radica la justificación de la realización de esta investigación. Razonando el punto de vista práctico, igualmente se argumenta el trabajo puesto que una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, se suministrara una serie de recomendaciones y estrategias orientadas a la implantación de una nueva forma de administración del cambio para obtener un clima laboral que permita el desempeño de la mejor manera.

A partir de una consideración social, se justifica su realización al constituirse en un referente para otros investigadores interesados en profundizar en esta misma línea de investigación; además de suministrar estrategias de administración educativa que de ser aplicadas en las unidades objeto de estudio, sus efectos podrán impactar de manera positiva tanto en los docentes como en los componentes del personal administrativo.

A nivel organizacional, la investigación permitirá mejorar sus procesos internos; de esta forma se lograría una mayor sinergia en cuanto a las conductas del personal docente y administrativo y la resistencia al cambio en el clima laboral de personal administrativo y docente del distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez

Esta investigación se orienta a responder las siguientes preguntas: ¿Cuales son las causas de la resistencia al cambio en el clima laboral de personal administrativo y docente del distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez?

¿Cómo incide la resistencia al cambio del personal docente, mandos bajos y medios en las comunidades educativas que pertenecen a la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar las principales causas que provocan la resistencia al cambio en el clima laboral del personal docente y administrativo de la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

1.3.2. Objetivos específicos

- Detectar los problemas que repercuten el desinterés por romper paradigmas en el personal administrativo del Distrito Escolar 96-43.
- Enlistar los factores que impiden la resistencia al cambio en el personal docente y administrativo objeto de estudio.
- Detectar la incidencia que provoca la resistencia al cambio en el clima laboral del personal administrativo y docente del distrito 96-43 de san Antonio Suchitepéquez.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO METODOLÓGICO

El estudio relacionado con las causas de la resistencia al cambio en el Clima Laboral del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

La metodología de la presente investigación incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la misma, ya que en esta se explica el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado.

Por lo que puede decirse, que en este capítulo se expone el aspecto técnico del proceso investigativo, referido a la planeación, mediante la cual se procede a la realización del estudio, donde lo primero a explicar es el tipo de investigación.

a. Se desarrolló de la siguiente forma:

Se investigó en fuentes de consulta bibliográficas y e-gráficas lo relevante a el cambio, tipos estratégicos de cambio, razones que impidan romper paradigmas que impidan el desarrollo de nuevas estrategias administrativas, formas de superar las actitudes que impiden mejorar actitudes positivas en el desarrollo laboral, supervisión educativa, base legal de la supervisión educativa, clima laboral, clima organizacional, entre otras; así mismo se procedió a investigar en libros de administración general, el marco legal educativo administración educativa las siguientes definiciones: administración, funciones de la administración, administración en la educación, administrador educativo, perfil del administrador educativo, atribuciones del administrador educativo, derechos del administrador educativo e importancia del administrador educativo, entre otras.

b. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Hurtado (2010), indica que la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtuvo la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Los instrumentos dependen del tipo de evento estudiado y su diseño se basa en los indicios del evento.

Las técnicas para recolectar información son la observación, encuestas y sondeos.

Según el mismo autor, los instrumentos son las fuentes basadas en hechos o documentos a los cuales acude el investigador y le permiten obtener información, en forma oral o escrita, transmitidos directamente por los participantes en relación a un fenómeno o suceso; a estas fuentes se les denomina primarias. Para obtener estos datos de fuentes primarias, se utilizan comúnmente en las investigaciones los cuestionarios que forman parte de la técnica de encuesta.

Ante lo anterior se procedió a abordar a los directores del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez. Utilizando un instrumento que se elaboró para recabar datos, aplicando una encuesta estructurada que consta de once preguntas cerradas de opción múltiple que proporcionarán información clara sobre los aspectos relevantes que fundamentaran la investigación, analizando de esta manera las causas de resistencia al cambio en el clima laboral y organizacional como también el desempeño administrativo .

Para contrastar se aplicó una guía de encuesta abierta de opción múltiple que contiene doce preguntas, para la supervisora educativa proporcionando información sobre la resistencia al cambio en el clima laboral del distrito escolar que tiene a su cargo orientando a directores con grado, el desempeño administrativo, conocimiento del marco legal y cumplimiento de las funciones administrativas del director.

Por último, se abordó a una muestra de docentes por escuela utilizando una guía de encuesta abierta de opción múltiple que contiene doce preguntas, para que proporcione información sobre la resistencia al cambio en el clima laboral con respecto a sus jefes inmediatos superiores, y las consecuencias que repercuten en la comunidades educativas.

Teniendo a la vista la información recabada que fue aportada por directores, personal docente y supervisora educativa, se procederá a realizar un análisis de acuerdo a lo establecido por autores de fuentes bibliográficas y e-ográficas consultadas. Se efectuarán comparaciones entre las respuestas de las personas encuestadas y las definiciones investigadas bibliográfica y e-ográficamente, lo que dará grandes aportes a este estudio.

CAPÍTULO III

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Cambio

Existen diversas definiciones de cambio, una de ellas es la señalada por Newstrom (2007, p. 325), el cual manifiesta que cambio es “cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar”. Las modificaciones pueden ser de cualquier ámbito, pero el final produce profundos efectos en quienes lo reciben, independientemente si los cambios se dan de forma fuerte o débil, lento o rápido, planificados o no entre otros.

Por su parte, **Kinicki y Kreitner (2003, p. 405)**, expresan que el cambio “consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamiento o nuevas formas de las cosas a los empleados“. Con lo anteriormente manifestado por el autor, se puede decir que el propósito final del cambio es brindar ayuda a los empleados de una organización para que estos aprendan nuevos conceptos o puntos de vista.

Finalmente, **Robbins (2004, p. 629)**, señala que cambio es “hacer las cosas de manera diferente”. Tomando en consideración lo expresado por los últimos autores, se puede afirmar que estos coinciden en que el cambio tiene como función fundamental brindar una transformación de las cosas en las funciones laborales dentro de las organizaciones. Además, el cambio no solo ocurre de manera imprevista sino que también puede ser planeado, en este sentido Kinicki y Kreitner (2003), dicen que los cambios planeados no son más que actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a una o varias metas.

Con todo lo antes señalado en cuanto al concepto de cambio, se puede decir que el cambio no es más que una alteración en el ambiente de trabajo que busca el alcance de objetivos o metas que pueden o no beneficiar la organización. Toda organización debe adaptarse a cambiar y de esta forma adecuarse a desarrollar la capacidad de adquirir nuevos conocimientos de aprendizaje. Vale la pena resaltar, que existen diferentes tipos de cambio que se originan de

acuerdo a la naturaleza del mismo, los cuales son interdependientes ya que una modificación frecuente en uno significa una alteración en el otro.

3.1.2 Tipos Estratégicos de Cambio

Los administradores pueden enfocarse en cuatro tipos de cambios dentro de las organizaciones para lograr ventajas estratégicas. Según Daft (2005), los tipos de cambio se resumen como productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnología.

- a. Cambios en productos y servicios: corresponden a los productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de productos ya existentes o líneas de productos totalmente nuevos. Normalmente están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores.
- b. Cambio de estrategia y estructura: corresponden al dominio administrativo de una organización. El dominio administrativo incluye la supervisión y administración de la misma. Esos cambios incluyen las modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control de la administración, contabilidad y presupuesto. Los cambios de estructura y de sistema por lo general van de arriba hacia abajo, es decir, son impuestas por la alta dirección.
- c. Cambios en la cultura: se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los colaboradores. El cambio de cultura pertenece a la modificación del pensamiento de los que trabajan en la institución; estos cambios están en la mentalidad, en el lugar de la tecnología, estructura o productos.
- d. Cambios tecnológicos: son modificaciones en el proceso de producción de una organización, incluyendo su base de conocimientos y habilidades, que le permiten contar con distintivos competidores. Estos cambios están diseñados para hacer más eficiente la producción o para producir un mayor volumen. Los cambios de tecnología incluyen las técnicas de manufactura de productos y servicios, abarca métodos de trabajo, equipos y flujo de trabajo.

En relación a lo anterior, se determina que hay cuatro tipos de cambios, los cuales son interdependientes, pero para efectos de la presente investigación se considerarán los diferentes tipos de cambios mencionados hasta determinar cuál de ellos es el más relevante para el estudio realizado, ya que son estos elementos importantes dentro de cualquier proceso de transformación dentro de una organización que esta susceptible a la adquisición de nuevos aprendizajes.

Es necesario resaltar que para que los cambios tengan lugar dentro de las organizaciones, hay fuerzas que actúan haciendo que este sea significativo, cada una de estas fuerzas pueden dar o no lugar a un aprendizaje que modifique la conducta de las personas.

3.1.3 Fuerzas para el cambio

Existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio, estos son las fuerzas internas y las fuerzas externas. Según **Guizar (2004)**, las fuerzas externas, tiene un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones; una particularidad de ellas es que la organización tiene poco control sobre ellas, sin embargo una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Mientras que, las fuerzas internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados. Por lo que es necesario analizar las fuerzas que crean la necesidad del cambio, tener conciencia de que estas ayudan a que los administradores decidan cuando deben considerar la implementación del cambio dentro de una organización.

En concordancia con lo antes expuesto, **Kinicki y Kreitner (2003)**, establecen que las organizaciones se topan con muchas fuerzas del cambio, y que estas provienen de fuerzas externas, ajenas a la organización y de fuentes internas. En cuanto a las fuerzas externas del cambio, estos autores mencionan que estas se originan fuera de las organizaciones y puesto que tienen efectos globales pueden hacer que la organización se cuestione la esencia de las cuales son sus negocios y el proceso con el que genera productos o servicios.

Asimismo, dentro de las fuerzas externas se tienen que tomar en cuenta primero las características demográficas, donde se deben administrar de manera efectiva la diversidad para

lograr contribuciones y compromisos máximo de los empleados, como segunda fuerza externa se encuentran los adelantos tecnológicos como medio para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones, en tercer lugar están los cambios en el mercado donde se deben cambiar las formas de hacer negocios y establecer alianzas con otras organizaciones, y por últimos se encuentran las presiones sociopolíticas que se trata de fuerzas que resultan de fenómenos sociales y políticos.

Se puede expresar que las fuerzas internas son las que provienen del interior de la organización y pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo o manifestarse con signos francos, como la baja productividad o el aumento de conflictos entre el personal. Por su parte, las fuerzas internas se derivan de problemas con recursos humanos o por decisiones de los mismos. Los motivos por los que los miembros de una organización se resisten al cambio bien sea provocado por agentes internos o externos, influyen en la manera como las personas logran adaptarse al cambio y también en el tiempo que pueden tardar las personas en ajustarse a los nuevos aprendizajes adquiridos producto de las transformaciones que pueden ocurrir dentro de la organización. El cambio puede generar un sentimiento de rechazo, el cual es generalmente provocado por la intervención de barreras que obstruyen el normal desenvolvimiento de los cambios.

3.1.4 Barreras para el cambio

Para Daft (2005), los líderes deben esperar encontrar resistencia cuando tratan de conducir a la organización por las etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que la gente se resista al cambio y existan muchas barreras para su implantación a nivel organizacional, por lo que es importante mencionar algunas de las barreras que se suelen presentar:

- a. Enfoque excesivo en los costos: la administración puede tener la idea de que los costos tienen la máxima importancia y desestimar la importancia de un cambio que no está enfocado en los costos.
- b. No percibir los beneficios: cualquier cambio significativo producirá reacciones positivas y negativas. Es posible que haya necesidad de educar a los administradores educativos y colaboradores para que perciban más aspectos positivos que negativos como consecuencia del cambio. Además, si el sistema de recompensa de la

organización desalienta la adopción de riesgos, el proceso de cambio puede tambalearse porque los empleados creen que el riesgo es demasiado elevado.

- c. Falta de coordinación y cooperación: la fragmentación organizacional y el conflicto a menudo son resultado de la falta de coordinación en la implantación del cambio. Además, en el caso de la tecnología, el sistema nuevo debe ser compatible con el viejo.
- d. Evitar la incertidumbre: a nivel individual, muchos empleados temen la incertidumbre asociada con el cambio. Se necesita una comunicación constante para que las personas estén enteradas de lo que está sucediendo y el impacto que tiene en sus puestos.
- e. Temor a las pérdidas: los administradores y empleados pueden temer la pérdida de autoridad y estatus o incluso de su trabajo. En estos casos, la implantación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participar tanto como sea posible en el proceso de cambio. Los obstáculos o barreras organizacionales e individuales para el cambio se presentan según la organización, cada organización tiene sus propias limitaciones por sí misma, en muchas ocasiones las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar o por no saber de qué forma actuar, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido, y por consiguiente negando lo nuevo.

Es importante, hacerle entender a los miembros de la organización donde se quiere emplear el cambio que el mismo conllevará al empleo de nuevos aprendizajes organizacionales ya que un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos los miembros de la organización están comprometidos con el mismo y logran vencer las barreras que puedan existir en la organización y minimizar la resistencia al cambio a través de la implementación de estrategias que permitan la adaptación de las personas a las diferentes transformaciones que puedan presentarse.

- f. Falta de motivación: Existen varios factores que no permiten mantener un clima laboral motivado permitiendo barreras entre el personal docente y administrativo debido a la falta de confianza en las propias habilidades, y de fe, se halla entre los principales factores que desmotivan a los empleados. En añadidura, si ya cuentan con un fracaso a sus espaldas, es más probable que esta falta de auto seguridad se genere y se

manifiesten vacilantes en el momento de tomar iniciativas. Un elemento significativo que ayuda a mantener alta la moral y la motivación de los trabajadores es tener un sentido claro y definido de la dirección hacia la cual deben encauzar sus esfuerzos, del propósito que persigue la empresa. Un trabajador que tiene claro qué esperan sus superiores de él, tiene más oportunidades de priorizar actividades y mostrarse más productivo donde más importa.

En algunos casos, los empleados reciben el encargo de un proyecto o tarea, pero no cuentan con los recursos o la autoridad suficiente para llevarla a cabo. En casos semejantes es de esperar que la frustración sea la consecuencia directa. La falta de reconocimiento o recompensa propicia en los empleados esperar que sus esfuerzos sean notados y con suerte recompensados, sea de forma monetaria, o a modo de evidenciar su desempeño positivo y productividad de lo contrario sus esfuerzos no son valorados lo que permite generar conflictos con todo el personal.

- g. Acomodamiento y conformismo: Las pocas estrategias laborales y el no lograr alcanzar objetivos reales genera poco entusiasmo y no permite trazarse metas personales a futuro haciendo a que no cambien las rutinas de trabajo y no poder volver a generar interés laboral.

Las funciones en sí no les atraen mucho, porque son monótonas, porque ya no les aportan nada nuevo, no encuentran retos atractivos que despierten su interés, su gratificación material y emocional es baja. Trabajan en un ambiente poco estimulante y en general, no están satisfechas. Las técnicas laborales y la innovación podrán transformar en entusiasmo todo aquello que se pretende llegar con calidad laboral.

- h. El conformismo es parte de la falta motivacional del personal de trabajo la conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el desempeño dentro del clima laboral.

Conflicto de interés: Los conflictos intrapersonales como los conflictos interpersonales remiten al conflicto interior con uno mismo, debatiendo entre aquello que se quiere y aquello que se debe, alternativas que se presentan como dilemáticas. Estos conflictos

surgen también entre dos o más personas porque existen intereses, opiniones, necesidades y valores opuestos, aspectos que les generan conflictos.

La falta de comunicación y de imponer objetivos contrapropuestos en equipo genera incertidumbre para llevar a cabo el trabajo como también factores de intereses personales, emociones, negación, arrogancia, negación, ocultamiento, terceros al clima laboral, externos e internos, falta de recursos económicos como incentivos para poder llevar a cabo un trabajo de calidad y el mismo contexto en el que se labora genera barreras en la institución.

- i. Comunicación no asertiva: no expresan abiertamente los sentimientos, pensamientos y deseos. Se intenta comunicarlos de forma indirecta o se expresan de forma auto derrotista, con culpa, incomodidad o inseguridad, asumiendo que las necesidades y creencias de los otros son más importantes que las propias, y esperando que los demás adivinen lo que se quiere o se siente. En definitiva no es recomendable fingir estar de acuerdo con alguien sólo por “mantener la calma”, ya que se transgreden los propios derechos. Además para la gente que está alrededor, tener que descifrar todo el tiempo lo que realmente quieres o tener que leer tus pensamientos, es una tarea difícil, desgastante e innecesaria, que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira. Así a pesar de que la intención es aplacar, pacificar y evadir conflictos, a la larga las relaciones se dañan.

3.1.5 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es definida como “una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una ruina de trabajo establecida”. **Kinicki y Kreitner (2003, p. 412)**. Se puede inferir entonces, que la resistencia al cambio corresponde a actitudes que muestran los empleados acerca de innovaciones que suelen presentarse en las organizaciones. La resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo y, por tanto la persona, a no ser que esto sea muy incómodo o amenazador, busca evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación emocional o psíquica; es decir, asegurar y restablecer un equilibrio.

Por su parte, **Robbins (2004)**, expresa que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio en cierto sentido, esto es positivo, ya que proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no existiera alguna resistencia el comportamiento organizacional tomaría las características de una aleatoriedad caótica.

En razón a lo antes mencionado, **Gómez y Balkin (2003)**, consideran que la resistencia al cambio puede representar los intereses legítimos o preocupaciones que deberían considerarse antes de implantar el cambio. Es importante mencionar, que no es fácil derribar la resistencia al cambio mostrada por los miembros de la organización, ya que la resistencia está dentro del ser humano y es una tarea un poco forzada lograr que aparezca una buena disposición al cambio, para ello es necesario emplear esfuerzos continuos y grupales de los que dirigen el destino de la organización, tomando en consideración que existen diversos tipos de resistencia al cambio con los cuales hay que luchar hasta lograr la aceptación del mismo y la puesta en práctica de los nuevos aprendizajes colectivos obtenidos.

3.1.6 Tipos de Resistencia al Cambio

Según **Newstrom (2007)**, las tres formas de oposición al cambio se expresan por medio de tres tipos diferentes de la palabra “lógico”:

- a. Resistencia lógica, se basa en el desacuerdo de los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y del esfuerzo requerido para adaptarse realmente al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse. Estos son costos verdaderos que los empleados asumen. Aunque un cambio puede ser favorable a largo plazo para los empleados, estos costos a corto plazo deben pagarse primero.
- b. Resistencia psicológica, se basa generalmente en las emociones, los sentimientos y las actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica es desde las perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Estos pueden tener temor hacia lo desconocido, desconfiar del liderazgo administrativo y sentir que su seguridad o autoestima están amenazadas. Aunque la administración sienta que estos

sentimientos no se justifican, son muy reales para los empleados y los administradores deben reconocerlos, aceptándolos y manejándolos.

- c. Resistencia sociológica, la resistencia sociológica es también lógica cuando se la considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores. En razón de que los valores sociales son poderosos en el ambiente, deben considerarse con cautela. Estos valores son las coaliciones políticas, los sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes. Se hace referencia a que los tres tipos de resistencia deben de anticiparse y tratarse con eficacia para que los empleados acepten el cambio de modo cooperador y pongan en práctica las nuevas formas de trabajo con sus nuevos aprendizajes. Si los administradores solo trabajan con la dimensión lógica y técnica del cambio, no cumplen sus responsabilidades humanas, ya que la resistencia psicológica y la sociológica no son ilógicas o irracionales; más bien, son lógicas de acuerdo con distintas series de valores. Reconocer los efectos de los valores psicológicos y sociales es íntimamente importante para el éxito del cambio, así como también considerar las razones que producen la resistencia al mismo.

La posibilidad de los cambios sociales puede dar lugar a que surjan de distintos campos de la ciencia o de la política individuos que asumen el rol de oponerse al cambio, o sea, que representan la resistencia al cambio, a fin de mantener las estructuras existentes e impedir la modificación

3.1.7 Razones de Resistencia al cambio

Según **Kinicki y Kreitner (2003)**, existen diez causas principales por las cuales los empleados de una organización pueden resistirse al cambio:

- a. Predisposición del individuo respecto del cambio. Es algo muy personal y profundamente enraizado que se deriva de la forma en que se aprende a manejar los cambios y la ambigüedad en la niñez. Algunas personas desconfían y sospechan de los cambios, mientras que otras los ven como una situación que requiere flexibilidad, paciencia y comprensión.

- b. Sorpresa y temor a lo desconocido. Cuando se implantan sin advertencia previa cambios innovadores o que implican diferencias radicales, los empleados afectados pueden sentir temor respecto de sus consecuencias.
- c. Ambiente de desconfianza. La desconfianza mutua puede destinar al fracaso un cambio por lo demás bien concebido.
- d. Temor al fracaso. Los cambios intimidantes en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades. Esas dudas erosionan su confianza en si mismos y obstaculizan el crecimiento y desarrollo personal.
- e. Perdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos. Los cambios administrativos y tecnológicos que amenazan con modificar las bases del poder o eliminar puestos suelen generar resistencia intensa.
- f. Presión de colegas. Una persona a la que no afecte directamente el cambio podría resistirse activamente a él para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.
- g. Alteración de las tradiciones culturales. La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna a empleados.
- h. Conflictos de personalidad. De igual modo que un amigo puede alejarse diciendo algo que resentiría si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia, falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores. La resistencia excesiva puede deberse a que los cambios se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.
- i. Sistema de retribuciones que no producen refuerzo. Los individuos que se resisten cuando no ven retribuciones positivas en el cambio. Hay que destacar, que las organizaciones al igual que los individuos, tienden a resistirse al cambio, negándose a adaptarse a las diferentes transformaciones que se suceden en su medio o entorno, interno o externo. El cambio es la variación o paso de una situación permanente a otra diferente, que consiste en moverse desde una situación actual y estable, pasando por desequilibrios e inestabilidad, a otra situación de equilibrio futuro, por esa razón mientras más grande sea el cambio, más grande es la resistencia al mismo. Toda

organización debe tener la capacidad para adaptarse al cambio y en consecuencia estar abierta al aprendizaje colectivo. Aunque, no hay que olvidar que la intransigencia es una reacción normal e inevitable que se presenta en el periodo de incertidumbre a lo desconocido, que se suscita de la inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de+ la percepción de cada individuo, por lo que se hace necesario conocer las diferentes maneras que existen para lograr superar dicha intransigencia, y de esta manera conocer la forma de lograr que las personas se adapten a aplicar los aprendizajes que resultan de un cambio.

3.1.8 Formas de superar la Resistencia al cambio

En relación a este tema **Robbins (2004)**, sugiere seis tácticas para hacer que los miembros de una organización no muestren oposición a los cambios que puedan darse dentro de una empresa. Entre estos pasos se encuentra:

- a. Educación y comunicación: la resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente.
- b. Participación: Es recomendable que antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen puedan ser introducidos al proceso de decisión.
- c. Facilitación y apoyo: Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.
- d. Negociación: Producir intercambios de algo de valor para disminuir la resistencia al cambio.
- e. Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio.
- f. Coerción: aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

Aunque existen innumerables razones por las cuales los miembros de una organización muestran resistencia al cambio, la misma debe manejarse con mucha cautela, buscando alternativas para introducir innovaciones con la menor oposición posible. Es importante, lograr que las personas se adapten a los cambios y que pongan en funcionamiento todos los aprendizajes que adquieren en el proceso de transformación.

Para Newstron (2007), tres son los elementos importantes del líder transformador: creación de visión, comunicación de carisma y estímulo del aprendizaje.

- a. Creación de visión: los líderes transformadores crean y comunican una visión para la organización. Una visión es una imagen que se consolidará a largo plazo o una idea de lo que se puede y debe lograr, una visión también integra las creencias y los valores compartidos que sirven como base para cambiar la cultura de una organización. Se puede decir en línea con lo planteado por el autor que el líder debe ser capaz de poder llevar a todos sus seguidores al límite de sus capacidades.
- b. Comunicación del carisma: El carisma es una característica del liderazgo que puede influir en los miembros de la organización para que realicen acciones oportunas y continuas. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia, expresan expectativas de alto desempeño y usan un lenguaje convincente para inspirar a los demás. Según el autor los líderes carismáticos los empleados o miembros de su organización lo respetan, confían cuando introducen el cambio y tienden a estar más comprometidos emocionalmente con la visión del líder.
- c. Estimulo del aprendizaje: los líderes transformadores deben lograr que el cambio en las organizaciones se sigan dando en el tiempo. Debe desarrollar en el personal de la organización la capacidad de aprender de las experiencias de cambio a través del proceso llamado según Newstron (2007) “aprendizaje de doble ciclo”, su nombre deriva del hecho de que la manera de manejar un cambio no solo debe recolectar la información corriente recolectada. Es importante resaltar, que el aprendizaje es un elemento que debe volverse indispensable en toda organización, ya que este ayudara a

que los cambios se produzcan sin que los miembros de la organización se sientan constantemente atemorizados y desmotivados a implementar el mismo.

3.1.9 Clima laboral

Chiavenato (2000), indica que el clima laboral es el ambiente interno que viven los empleados en una organización. El mismo está compuesto por relaciones interpersonales, trato entre compañeros de trabajo, jefe y subordinados.

Por consiguiente **Gaus y Tregine (2006)**, determinan que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por normas internas, condiciones económicas, actitudes, estilos de dirección, remuneraciones y satisfacción. Determina como se efectúan las relaciones laborales en un empresa sea esta de productos o servicios; es el ambiente que se percibe cuando interactúan los miembros del personal de una empresa, en lo que refiere a la comunicación dentro de límites del respeto y la tolerancia, principalmente cuando se desarrolla un proceso administrativo democrático.

El clima laboral es aquello que vincula al individuo y su entorno expresándose de formas diversas, a través de las personas (percepciones, personalidades, actitudes y comportamientos) o de las organizaciones (estructura, procesos y resultados). Dadas las implicancias sistémicas del clima sobre el fenómeno organizacional, su tratamiento se ha vuelto un desafío para los servicios públicos. Las fases iniciales del clima laboral sistematizan las diversas formas de cambio implementando actitudes y comportamientos de seguridad por medio de la experiencia.

3.1.10 Clima organizacional

Según **Mintzberg (1988)**, el Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

Por su parte Hall (2002), manifiesta que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores. Resumiendo lo anteriormente expuesto se puede determinar que el clima de una organización constituye la personalidad de la misma, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de sus características y percepciones. A pesar de esta globalidad del concepto de clima y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, cabe mencionar que la atención se centra en variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

El clima organizacional que se refiere al conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo en lo que se refiere a la forma en que se encuentra organizadas las instituciones educativas, llámese Dirección Departamental de Educación o establecimientos educativos del nivel medio.

3.1.11 Importancia del Clima Organizacional

Robbins y Coulter (2005), afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional mismo que incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en la satisfacción laboral.

Por su parte Según Hunt (1993), el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima laboral estable, es un factor intangible que representa una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que forma parte del activo de la empresa y como tal

deben valorarlo y prestarle la debida atención. De todos es sabido que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano.

3.1.12 Clases de Clima Organizacional

Likert (2000), indica que las organizaciones se caracterizan por su modelo de comportamiento lo cual conlleva a que existan diferentes climas laborales, dentro de los cuales se puede mencionar:

- a. **Clima Autoritario:** la dirección no confía en los trabajadores, el ambiente que se percibe es de temor, no existe mucha relación entre jefes y subordinados, el proceso de toma de decisión es exclusivo de los jefes.
- b. **Clima paternalista:** se propicia la confianza entre jefes y subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.
- c. **Clima consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d. **Clima participativo:** en este clima existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma ascendente y descendente.

Por su parte **Rousseau (1988)**, define cuatro tipos de clima organizacional:

- a. **Clima Psicológico:** es la manera en que cada empleado organiza su experiencia del ambiente, es decir la manera en que percibe el ambiente, por lo que las diferencias de

personalidades influyen en la percepción de cada individuo, estas percepciones no tienden a coincidir con las de otras personas que se desempeñan en el mismo ambiente.

- b. **Clima Agregado:** este implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, estos se construyen con base en la pertenencia de los sujetos a alguna unidad que pueda ser identificable de la organización formal.
- c. **Climas Colectivos:** estos surgen del consenso del individuo con su entorno, dicho de otra manera, de cómo difiere su percepción del ambiente de los contextos del comportamiento.
- d. **Clima Organizacional:** puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales de la organización. Se puede observar que los diferentes estilos de liderazgo y prácticas organizacionales determinan los tipos de clima organizacional, la conducta del individuo depende del ambiente en el que se desenvuelve en la organización y no sólo de sus características personales, de tal forma que el individuo responde según el ambiente que percibe.

3.1.13 Características del clima organizacional

Goncalves (1997), demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, la cuales reflejan a través de las siguientes características:

- a. Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.
- b. Lo que determina el clima organizacional en una empresa es cómo el empleado percibe estos factores, y la aplicación de estos en su entorno.
- c. El estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. En resumen el clima organizacional, a pesar de ser un factor intangible, afecta de manera positiva o negativa la conducta de los trabajadores, considerando que un ambiente adecuado puede hacer la diferencia entre un trabajador de buen desempeño y otro de bajo desempeño. Por lo que, independientemente del método que se utilice para medir el clima, el objetivo final es diagnosticar las

propiedades o variables existentes en contraposición con las ideales, para delimitar brechas y situaciones problemáticas que pudieran ser corregidas.

Un clima organizacional eficiente se caracteriza por un estado emocional satisfactorio, se aprecia y disfruta el trabajo, dan como resultado el éxito de la entidad. Este clima refleja el compromiso individual y colectivo para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos institucionales. Por el contrario, existen climas deficientes caracterizados por presión, rigidez, insatisfacción laboral, depresión, conflictos entre partes, que no garantizan el desarrollo de la empresa porque no aseguran la sustentabilidad en el futuro.

3.1.14 Administración

Según **Henry Mintzberg 1973. P. 36** “la Administración, es un proceso (sujeto a las funciones administrativas), que consiste en llevar a cabo el trabajo en forma efectiva, con personas y por medio de personas. En la administración, el trabajo debe ejecutarse con eficiencia, y efectividad. La eficiencia se refiere a los esfuerzos, propuestas, proyectos y la efectividad se refiere a la optimización de medios, recursos e insumos utilizados por funcionarios y empleados públicos. En toda administración se trabaja con escasez de recursos e insumos, generando inexistencia de necesidades como recurso humano, recurso financiero y recurso tecnológico”.

Mientras que para **Fayol 1916. Página 103** “la administración es el conjunto de principios aplicables al trabajo para aumentar su rendimiento concebidas desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores de la dirección. Ambas teorías no son excluyentes sino complementarias. La administración es ciencia y arte. Ciencia, en tanto se sustenta en principios elaborados por medio de la investigación, integrando la teoría administrativa. Arte, en tanto se sustenta en la habilidad de las personas. El teórico dominará la administración en cuanto ciencia por haber estudiado teoría y con todo, ser mal administrador por carecer del arte necesario. La Administración puede referirse a la cosa pública, privada o mixta. Es “Pública” cuando se encarga fundamentalmente de llevar a cabo las tareas gubernamentales del Estado. Es “Privada” cuando se encarga de los negocios particulares, y es “Mixta” cuando participa de las dos, y se refiere al control de los bienes y servicios de aquellos organismos e instituciones pertinentes al sector público y privado.

3.1.15 Funciones de la administración

La administración demanda el cumplimiento de cuatro funciones consideradas como clásicas para poder desarrollarse plenamente. Estas funciones son: el planeamiento, la organización, la ejecución y el control. En todo organismo social que cumple un buen proceso administrativo, deben estar presentes estas cuatro funciones:

- a. Planeamiento: Esta función conlleva a la elaboración de planes a diferentes plazos. En el plan se definirán los objetivos y con base a ellos se plantean y organizan los recursos humanos, materiales y financieros que será necesario emplear para el logro de los objetivos propuestos.
- b. Organización: Es la actividad mediante la cual se ordenan y distribuyen todos los recursos que se disponen de tal manera que se logren significativamente niveles de eficiencia y eficacia.
- c. Ejecución: Es la parte donde los recursos se emplean y se ponen a trabajar para conseguir los objetivos propuestos en el Plan.
- d. Control: La actividad que monitorea íntegramente la ejecución del Plan con base al planeamiento establecido y la organización que se requiere para llevarlo a cabo.

Dentro de la administración existen varias funciones que tienen como objetivo desarrollar de la mejor manera los procesos en cuanto a la gestión dentro de una organización, entre ellas se puede citar las siguientes: La planeación que consiste en la fijación de lo que previamente se plantea, hacia a donde van encaminados los objetivos de la empresa; organización, consiste en una actividad en que se ordena y fijan todos los mecanismos para que funcionen todos los engranajes de la empresa; la ejecución es llevar a la práctica lo que se planificó u organizó; la función final es la que se encarga de verificar si lo planificado, organizado y ejecutado se está llevando a cabo.

3.1.16 Administración en la educación

Según **Reyes Ponce.1989 P. 10**. Al referirse a la administración indica que es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas dentro de un contexto educativo.

Para **Douglas MasGregor 1991. P. 29.** La Administración Educativa tiene su naturaleza, en la filosofía y características específicas que la diferencian de otra administración. Requiere de la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos en correspondencia a las características y necesidades del sistema. El administrador escolar debe desarrollar actitudes y habilidades de previsión para actuar en el corto plazo y mediano plazo, definir políticas, los medios para alcanzarlos y tomar las decisiones permanentemente. Debe guiar la elaboración del Plan Operativo Anual, de los proyectos y las gestiones para garantizar el desarrollo apropiado de la organización buscando calidad. Se define como la habilidad aplicada al manejo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, destinados al cumplimiento de los fines, objetivos y metas del sistema educativo.

La administración eficiente contribuye al desarrollo de los procesos administrativos garantizando la calidad del sistema educativo. Proceso que permite la buena toma de decisiones, identificando necesidades para determinar los objetivos a alcanzar, en la cual se asignan actividades y responsabilidades, estimando los recursos disponibles. Tradicionalmente este proceso se aplica en la DIDEDUC, las Supervisiones Educativas y las direcciones educativas con el propósito de que las actividades se realicen lo más satisfactorio posible. Un ejemplo claro en el que se cumple este proceso es en las planificaciones del personal docente, pero la deficiencia se encuentra en que no realizan la fase de la evaluación de las actividades educativas.

3.1.17 Perfil del administrador educativo

Es el conjunto de características ideales, que debe reunir una persona para administrar una institución, considerando a la empresa un ente productivo y regulado por la cantidad de servicio social que brinda, según la *Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades en su documento Administración Educativa.*

Según **Bode, B.H. 1965. P. 210.** Es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones socio-económico-cultural del contexto donde interactúan.

El Administrador Educativo debe profesionalizarse y dominar técnicamente según su función, es un elemento esencial y decisivo para la organización, estableciendo su autoridad sobre los miembros de la comunidad educativa. Debe poseer el siguiente perfil.

- a. Tener formación y conocimientos en administración educativa.
- b. Conocer a profundidad métodos, técnicas y estrategias de enseñanza y orientación pedagógica para poder dar acompañamiento a sus colaboradores.
- c. Conocer la realidad educativa nacional.
- d. Tener buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores.
- e. Estar capacitado para aplicar la legislación Educativa.
- f. Fomentar iniciativa y progreso en materia educativa.
- g. Ser capaz de descentralizar y delegar de acuerdo a las aptitudes de sus colaboradores.
- h. Capacidad de gestionar recursos y proyectos en beneficio de la comunidad educativa,
- i. Aptitud para tomar decisiones certeras y precisas.
- j. Disposición de asumir responsabilidades.
- k. Poseer criterio, fortaleza y adaptación.
- l. Practicar valores morales.
- m. Tener ética para la resolución de conflictos.

Por tal motivo se necesita que el administrador, desde los más altos niveles jerárquicos hasta los menores, como el Ministro de Educación y en los niveles inferiores Directores educativos sean eficientes para mejorar las aptitudes básicas para dicho cargo, que garanticen la eficiencia del funcionamiento y organización para alcanzar metas y objetivos de las Políticas Educativas Nacionales .La actualización constante, autoformación, conocimientos administrativos, entre otros, conllevan a una reforma educativa que coadyuva la calidad en la educación.

3.1.18 Derechos del administrador educativo

Dentro de los derechos que tiene los directores de un centro educativo enmarcados en la Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo 12-91 se enumeran:

1. Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el Personal Docente
2. Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo.

El administrador educativo tiene derecho a hacerse respetar y sacar adelante los procesos de formación de todos los estudiantes, apegándose a todos los principios legales que se encuentran establecidos, en la Ley del Servicio Civil, Ley de Educación Nacional Manual de Funciones de los Supervisores Educativos, entre otros.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para analizar el problema que suscita “Causas de la Resistencia al Cambio en el Clima Laboral del Personal Administrativo y Docente del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez”. Se elaboraron tres modelos de encuesta, una se aplicó a la supervisora educativa, y las otras a directores y docentes de diferentes centros educativos que pertenecen a la Coordinación Técnica Administrativa objeto de estudio.

De estas encuestas se aplicaron a 5 directores y 10 docentes del Distrito Escolar 96-43 que se encuentran adheridos administrativamente a esta Coordinación Técnica inscritos en el establecimiento educativo, de igual manera se entrevistó a la Coordinadora de este distrito escolar .

En cuanto a la encuesta dirigida a los directores, se planteó la siguiente interrogante ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de la supervisión educativa? A lo cual el 80% de los encuestados manifestaron que los procesos pedagógicos son regulares; en tanto que el 20% manifestó que estos procesos son excelentes. Por consiguiente, la Coordinadora Técnica Administrativa respecto a la misma interrogante asegura que los procesos pedagógicos son regulares. Ante lo cual se vislumbra que el rango en que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de supervisión

educativa es regular; mismos servicios que se prestan ofrecen a los usuarios procesos que contribuyen a resolver los problemas que acontecen en el área de acción de la supervisión educativa. Al consultar bibliográficamente el tema con respecto a la Administración se indica: es una serie de procesos y funciones que se deben de efectuar con seres humanos y ejecutados por estos. En la administración, el trabajo debe ejecutarse con eficiencia, y efectividad. La eficiencia se refiere a los esfuerzos, propuestas, proyectos y la efectividad a la optimización de medios, recursos e insumos utilizados por funcionarios y empleados públicos. En toda administración se trabaja con escasez de recursos e insumos, hace falta personal, dinero y equipos.

La Administración puede referirse a la cosa pública, privada o mixta. Es “Pública” cuando se encarga fundamentalmente de llevar a cabo las tareas gubernamentales del Estado. Es “Privada” cuando se encarga de los negocios particulares, y es “Mixta” cuando participa de los dos, y se refiere al control de los bienes y servicios de aquellos organismos e instituciones pertinentes al sector público y privado.

En relación a la interrogante planteada a los directores ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Supervisión educativa? El 60% de los encuestados manifestaron que la supervisora educativa ejerce un liderazgo autocrático; mientras que el 40% manifestó que la supervisora ejerce un liderazgo democrático. En cuanto a la información recabada de la encuesta realizada a los docentes la información es la siguiente: 90% de los encuestados manifiesta que la supervisora ejerce un liderazgo democrático. Mientras que la supervisora educativa al ser encuestada manifiesta que en estas oficinas administrativas se ejerce un liderazgo democrático. Existiendo contradicciones que se derivan de los directores por temor a no señalar lo que verdídicamente está sucediendo en la Supervisión Educativa objeto de análisis.

Por otra parte ante la interrogante planteada a los directores de los establecimientos educativos pertenecientes a la Supervisión Educativa objeto de estudio ¿La supervisora educativa somete a consideración las sugerencias que se plantean? obteniéndose los siguientes datos el 80% de los directores encuestados indican que a veces se somete las consideraciones pertinentes a las decisiones que se piensan tomar; mientras el 20% de los encuestados manifiesta que si son tomadas en cuenta las sugerencias planteadas, al relacionarse con la interrogante número tres

dirigida a docentes ellos detallan la información siguiente: el 60% de los encuestados indican que a veces se somete a consideración pertinente las decisiones que se piensan tomar; contundentemente el 40% aducen que la Supervisora Educativa somete a consideración ante los directores las decisiones a tomar. El vocablo democracia deriva del griego Demos: que significa pueblo, y Kratos: que significa gobierno o autoridad, y significan gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo. Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política. De tal manera que en la Supervisión Educativa objeto de estudio se ejerce un liderazgo autocrático y las sugerencias planteadas a veces son tomadas en cuenta. Se planteó a directores de los diversos centros educativos sobre si practica valores éticos y morales; Los encuestados manifestaron lo siguiente: el 60% de ellos manifestaron que a veces se practican valores en mención por tanto que el 40% aducen que si se practican; por la relación a la interrogante anterior se cuestionó: ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores éticos y morales?. A lo cual los docentes encuestados respondieron de la manera siguiente: el 100% aducen que en la supervisión educativa se practican valores éticos y morales. Por el contrario la supervisora educativa manifiesta que los valores éticos y morales a veces se practican. Según García Maynez (1944: p. 13) las palabras ética y moral tienen etimológicamente, igual significado. Ethos, en griego y mos, en latín, quieren decir costumbre, hábito. La ética sería pues, de acuerdo con el sentido etimológico, una teoría de las costumbres. El término ético que significa hábito o costumbre, en cuanto disciplina filosófica es el conjunto de reglas de comportamiento y formas de vida a través de las cuales tiende el hombre a realizar uno de los valores fundamentales de la existencia, por lo que comprende el estudio crítico y propositivo del actuar humano en sus costumbres, actitudes y práctica. Este concepto pasó al latín como moralia, usado por primera vez por Cicerón. Ante lo cual existe una contradicción con respecto a la respuesta entre los directores y el personal docente debido a que últimos mencionados indican con toda seguridad que en la Supervisión Educativa se practican los valores éticos y morales.

Ante el planteamiento de la interrogante emitida a los directores ¿El ente ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje? Ellos en un 80% indican

que a veces el ente proporciona realimentación en los procesos de información, solamente el 20% señalan que si ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Relacionando al tema, se les plantea la misma interrogante a parte del personal docente, obteniéndose los siguientes datos, el 40% de las personas encuestadas indican que algunas veces se proporciona realimentación para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, el 40% indican que si proporciona realimentación, mientras que el 20% aseguran que no proporciona realimentación, en lo que se refiere a la opinión de la Supervisora Educativa ella aduce que a veces se proporciona realimentación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

En lo referente a la siguiente interrogante planteada a los directores ¿De qué manera corrige errores o equivocaciones la supervisora educativa? obteniéndose los siguientes porcentajes el 60% de los encuestados manifiesta que la supervisora educativa corrige errores en público así como en privado, el 20% indican que la supervisora educativa corrige errores en público, mientras que el restante señala que lo hace en privado. Ante la misma interrogante planteada a los docentes el 50% de los docentes encuestados aseguran que la supervisora educativa corrige los errores de manera personal, el 30% aduce que los corrige de ambas maneras en privado y en público finalmente el 20% señala que los corrige en público, de tal manera que tanto docentes como directores manifiestan contradicciones en cuanto a esta clasificación, aunque la Supervisora Educativa indica que ella corrige errores tanto en público como en privado con lo se concluye que ejerce un liderazgo autocrático. De acuerdo a los resultados obtenidos causa y provoca conflictos entre las relaciones humanas dentro del personal que tiene a su cargo la Supervisión Educativa. Por lo tanto con esta situación se crea un clima laboral negativo. Al investigar bibliográficamente se logró obtener las siguientes definiciones. Para Gan, Federico, (2007) “El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional”.

Al plantearse la interrogante a directores ¿Existe utilización de técnicas o herramientas para la etapa de supervisión? El 60% de las personas encuestadas aducen que no existe ese tipo de herramientas, por el contrario el 40% señalan que la supervisora educativa utiliza

herramientas y técnicas para realizar supervisión educativa, por consiguiente al plantearse la misma interrogante a los docentes ellos indican lo siguiente: el 80% de los encuestados manifiestan que la Supervisora Educativa si utiliza herramientas para efectuar la etapa de supervisión, solamente el 20% indican lo contrario, por lo tanto la Supervisora Educativa asegura que no utiliza ninguna técnica para efectuar la supervisión; al efectuar la etapa diagnóstica en el periodo de observación se visualizó que la supervisora educativa al supervisar no utiliza ninguna técnica o herramienta en los procesos de supervisión, por lo que se deduce que las personas encuestadas por temor señalan que la supervisora utiliza lista de cotejo, escala de rango entre otras herramientas. De manera que el clima organizacional está deficiente dentro de la supervisión educativa objeto de estudio, ante esto se investiga bibliográficamente para hacer las comparaciones necesarias. Por su parte Hall (2002), manifiesta que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores. Resumiendo lo anteriormente expuesto se puede determinar que el clima de una organización constituye la personalidad de la misma, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de sus características y percepciones. A pesar de esta globalidad del concepto de clima, de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, cabe mencionar que la atención se centra en variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Se preguntó: ¿La supervisora educativa estimula la innovación y el cambio? De los directores encuestados el 60% aducen que a veces la supervisora educativa estimula la innovación al cambio, mientras que el 40% asegura que la supervisora si lo hace; por lo tanto al plantearse la interrogante relacionada a los docentes, los datos porcentuales son los siguientes: el 60% indican que la Supervisora estimula la innovación y el cambio, mientras que el 40% indica lo contrario; mientras que la Supervisora Educativa del distrito asegura que a veces se estimula al cambio. Por lo que se deduce que en la Supervisión Educativa no se promueve de forma constante, por lo que se manifiesta “acomodamiento” dentro del personal adscrito a la supervisión educativa; al consultar referencias bibliográficas se constató lo siguiente. Existen

diversas definiciones de cambio, una de ellas es la señalada por **Newstrom (2007, p. 325)**, el cual manifiesta que cambio es “cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar”. Las modificaciones pueden ser de cualquier ámbito, pero el final produce profundos efectos en quienes lo reciben, independientemente si los cambios se dan de forma fuerte o débil, lento o rápido, planificados o no entre otros.

Por su parte, **Kinicki y Kreitner (2003, p. 405)**, expresan que el cambio “consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamiento o nuevas formas de las cosas a los empleados”. Con lo anteriormente manifestado por el autor, se puede decir que el propósito final del cambio es brindar ayuda a los empleados de una organización para que estos aprendan nuevos conceptos o puntos de vista.

Finalmente, **Robbins (2004, p. 629)**, señala que cambio es “hacer las cosas de manera diferente”. Tomando en consideración lo expresado por los últimos autores, se puede afirmar que estos coinciden en que el cambio tiene como función fundamental brindar una transformación de las cosas, en este caso brindar una transformación dentro de las organizaciones. Además, el cambio no solo ocurre de manera imprevista sino que también puede ser planeado, en este sentido **Kinicki y Kreitner (2003)**, dicen que los cambios planeados no son más que actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a una o varias metas. Con todo lo antes señalado en cuanto al concepto de cambio, se puede decir que el cambio no es más que una alteración en el ambiente de trabajo; situación que no se lleva a cabo en la supervisión educativa de San Antonio Suchitepéquez; el cambio busca el alcance de objetivos o metas que pueden o no beneficiar la organización. Toda organización debe adaptarse a cambiar y de esta forma adecuarse a desarrollar la capacidad de adquirir nuevos conocimientos de aprendizaje. Vale la pena resaltar, que existen diferentes tipos de cambio que se originan de acuerdo a la naturaleza del mismo, los cuales son interdependientes ya que una modificación frecuente en uno significa una alteración en el otro.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1 En la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez los factores que provocan la resistencia al cambio son los siguientes: poco estímulo del ente superior produciendo desmotivación entre el personal administrativo; deficiente clima laboral y el acomodamiento a los parámetros tradicionales de comunicación, liderazgo autocrático entre otros; por lo que en lugar de motivar al personal del distrito escolar 96-43 provoca discordias, conflictos y malos entendidos que dañan o deterioran las relaciones humanas.
- 5.1.2 La debilidad que presenta la Supervisión Educativa que no permite romper paradigmas tradicionales en el desempeño de las funciones pedagógicas y administrativas es la carencia de la evaluación de desempeño de los colaboradores porque las inspecciones a los centros educativos no son periódicas y constantes siendo la causa principal la facilitación de tiempo y el apoyo de recursos.

- 5.1.3 La incidencia que provoca la resistencia al cambio limita poder enfrentar los retos contemporáneos que permiten mejorar la calidad de servicios administrativos eficientes, como el fomento de valores éticos y morales, la comunicación eficaz, el compromiso y carácter en la solución de conflictos, relaciones humanas eficientes, conocimientos administrativos, fomento de la innovación y el cambio, y sobre todo la toma de opiniones y decisiones de los colaboradores para obtener resultados concretos en la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez
- 5.1.4 Debe existir Conciencia Humana de manera que es preciso recalcar que en cualquier entidad educativa va a existir alguna deficiencia en el ejercicio de los procesos administrativos lo que se soluciona con mejora constante enfocado en: interés, voluntad y esfuerzo en conjunto.
- 5.1.5 Las funciones técnico-administrativas y de acompañamiento pedagógico que debe de realizar la Supervisora Educativa, permite optimizar el trabajo y cumplir con las políticas y metas establecidas por el Ministerio de Educación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Debe existir una preparación y actualización constante por parte de los supervisores educativos, para adquirir nuevos conocimientos y fortalecer las nociones conceptuales, capacidades y habilidades, y de esta forma, afrontar con pericia, los fenómenos acaecidos en el área Pedagógica y Administrativa.
- 5.2.2 Es necesario fortalecer continuamente las cualidades y los valores morales, para garantizar un liderazgo eficiente y un clima laboral que permita estimular al personal docente y administrativos en los cambios del ejercicio de las funciones específicas y poseer así buenas relaciones humanas, y con ello una comunicación eficaz.
- 5.2.3 Conviene buscar nuevas alternativas que permitan la concreción de talleres de motivación que permitan el estímulo en las oficinas administrativas de la Supervisión Educativa Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez, permitiendo implementar incentivos no precisamente materiales o recursos costosos para contribuir en el

mejoramiento de los procesos pedagógicos y administrativos que coadyuvan al desarrollo y fortalecimiento de la educación.

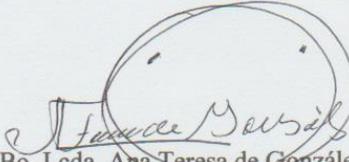
- 5.2.4 La Supervisora Educativa debe verificar que en las oficinas a su cargo se utilicen los instrumentos y documentos administrativos oficiales para que exista comunicación de doble vía, logrando con ello el cumplimiento de las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación.

5.3 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una Institución de educación superior. (Tesis de licenciatura inédita Administración de Empresas)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. GT. :
- Alvarez, M. (2009). *Diagnóstico de Clima Laboral.(Tesis de licenciatura inédita Administración de Empresas)*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. GT.:
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.(5ª. Edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill Internacional.
- Daft, R.L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*.(8ª Edición) . México: Editorial Thompson.

- Fayol, H. (1976). *Administración Industrial y General Administración*. Paris: Dunod.
- Hall, R. (2002). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. (6ª. Edición). España: McGraw Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Problemas y Prácticas*. (1ra Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz y Dornnele. (1996) *Principals of Management*. Nueva York : Editorial Atlantis.
- Likert, R. (2000). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao, ES.: Editorial Deusto.

- Mintzberg, H. (1998). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona, ES.: Editorial Ariel.
- Newstrom, W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Edición). México: Editorial Prentice Hall.


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



ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
XI CICLO LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

BOLETA DE ENCUESTA

DOCENTES

Como estudiante epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizo el estudio de investigación sobre **CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ**. Por cual, solicito su valiosa colaboración en responder la siguiente boleta de encuesta para recabar información relevante al tema; dicha información será confidencial y de mucho valor para la presente investigación.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes que según su criterio debe responder marcando una “X” en la respuesta que usted considere.

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO: Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente Bueno Regular Deficiente

2. ¿Su jefe inmediato superior evalúa el desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos?

SI NO ¿De qué forma?: _____

3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Supervisión Educativa?

Democrático Autocrático Laissez faire Paternalista Otro

¿Cuál? _____

4. ¿La Supervisora Educativa analiza, considera y valora las sugerencias que se le plantean?

SI NO A veces

5. ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?

SI NO A veces

6. ¿Se realizan actividades motivacionales para mejorar el clima laboral y mejorar el cambio de actitudes en la Supervisión Educativa?

SI NO A veces

7. ¿La coordinadora ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?

SI NO A veces

8. ¿De qué manera corrige los errores o equivocaciones la supervisora educativa?

Personal Público Ambas

9. ¿Se supervisan las funciones de los Directores Educativos?

SI NO

Al mes, cuántas veces: _____

10. ¿Existe utilización de técnicas o herramientas para la etapa de Supervisión?

SI NO Mencione algunas:

11. ¿Se desarrollan talleres que estimulen a mejorar el clima laboral?

SI NO Al mes, cuántas veces: _____

12. ¿Se estimula la innovación y el cambio?

SI NO A veces



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
CUNSUROC - PLAN FIN DE SEMANA
XI CICLO LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

BOLETA DE ENCUESTA

DIRECTORES

Como estudiante epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizo el estudio de investigación sobre **CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ**. Por cual, solicito su valiosa colaboración en responder la siguiente boleta de encuesta para recabar información relevante al tema; dicha información será confidencial y de mucho valor para la presente investigación.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes que según su criterio debe responder marcando una “X” en la respuesta que usted considere.

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO: Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente Bueno Regular Deficiente

2. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en Supervisión Educativa?

Democrático Autocrático Liberal Otro

¿Cuál? _____

3. La Supervisora Educativa somete a consideración las sugerencias que se le plantean?

SI NO A veces

4. ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?
SI NO A veces
5. ¿Se realizan la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos?
SI NO A veces
6. ¿El ente ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?
SI NO A veces
7. ¿De qué manera se corrigen los errores o equivocaciones la supervisora educativa?
Personal Público Ambas
8. ¿Se supervisan las funciones de los Directores Educativos?
SI NO Al mes, cuántas veces: _____
9. ¿Existe aplicación de técnicas o herramientas para la etapa de Supervisión?
SI NO Mencione algunas:

10. ¿Las reuniones con los Directores Educativos son constantes con la finalidad de informar sobre asuntos de relevancia?
SI NO Al mes, cuántas veces: _____
11. ¿La Supervisora Educativa estimula la innovación y el cambio?
SI NO A veces



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
CUNSUROC - PLAN FIN DE SEMANA
XI CICLO LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

BOLETA DE ENCUESTA

SUPERVISORA EDUCATIVA

Como estudiante epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizo el estudio de investigación sobre **CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL DISTRITO 96-43 DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ**. Por cual, solicito su valiosa colaboración en responder la siguiente boleta de encuesta para recabar información relevante al tema; dicha información será confidencial y de mucho valor para la presente investigación.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes que según su criterio debe responder marcando una “X” en la respuesta que usted considere.

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO: Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente Bueno Regular Deficiente

2. ¿Evalúa el desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos del personal a su cargo?

SI NO ¿De qué forma?:

3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en Supervisión Educativa?

Democrático Autocrático Liberal Otro

¿Cuál? _____

4. ¿Somete a consideración las sugerencias que se le plantean?

SI NO A veces

5. ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?

SI NO A veces

6. ¿Se realizan la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos?

SI NO A veces

7. ¿El ente ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?

SI NO A veces

8. ¿De qué manera se corrigen los errores o equivocaciones del personal a su cargo?

Personal Público Ambas

9. ¿Se supervisan las funciones de los Directores Educativos?

SI NO Al mes, cuántas veces:

10. ¿Existe utilización de técnicas o herramientas para la etapa de Supervisión?

SI NO

Mencione algunas:

11. ¿Se desarrollan talleres que estimulen a mejorar el clima laboral?

SI NO

12. ¿Se estimula la innovación y el cambio?

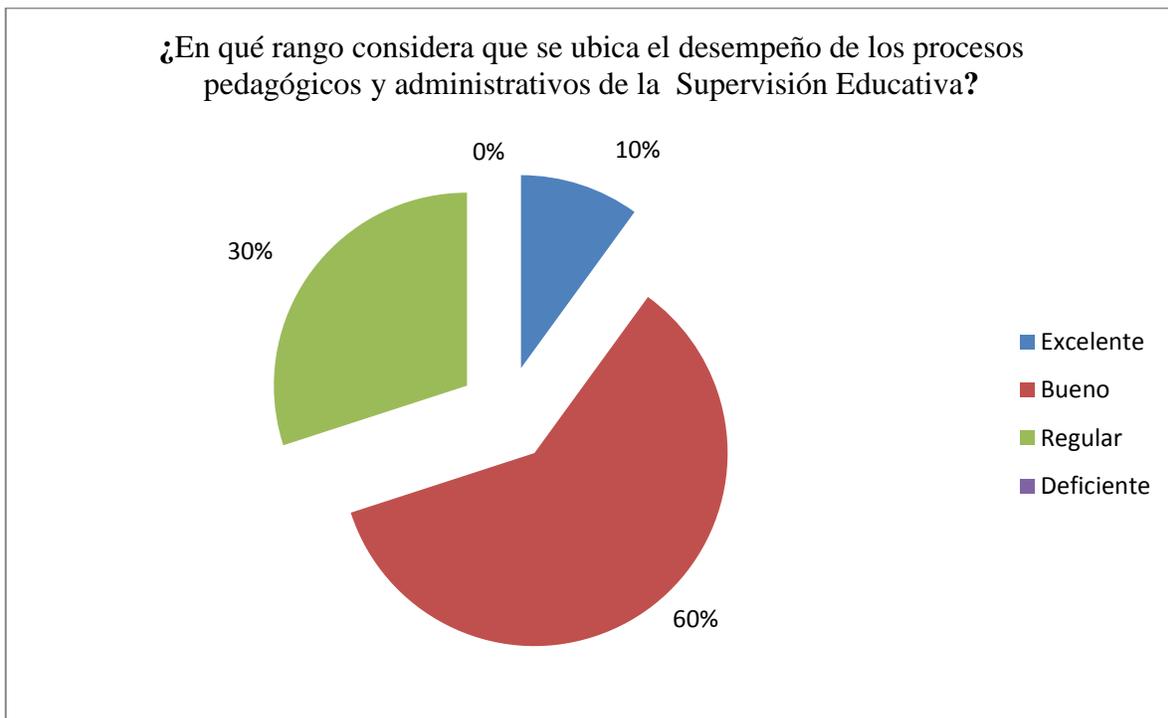
SI NO A veces



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

Los resultados alcanzados en la ejecución de encuestas, para fundamentar el trabajo de tesina enfocado en Causas de la Resistencia al Cambio en el Clima Laboral del Personal Administrativo y Docente de la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Hacia los docentes, se ven reflejadas en la siguiente interpretación.

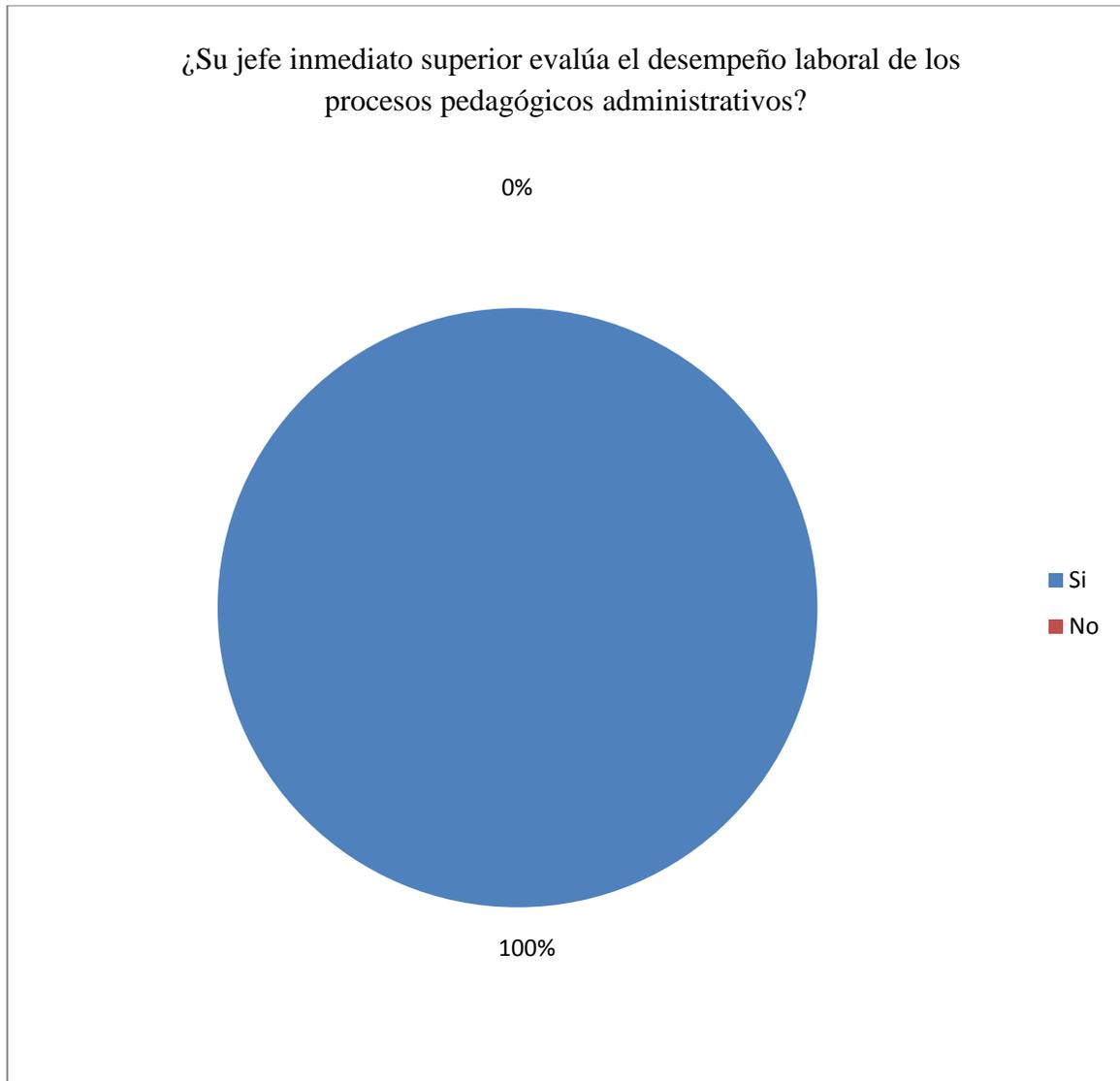
GRÁFICA 1



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez

Interpretación: El 10% de los docentes encuestados indican que el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos es excelente; el 60% aducen que es bueno; el 30% señalan que regular. Ante ello se vislumbra que la mayoría de docentes encuestados señalan que los procesos pedagógicos son excelentes esto conlleva que la calidad educativa ha mejorado en el distrito escolar 96-43.

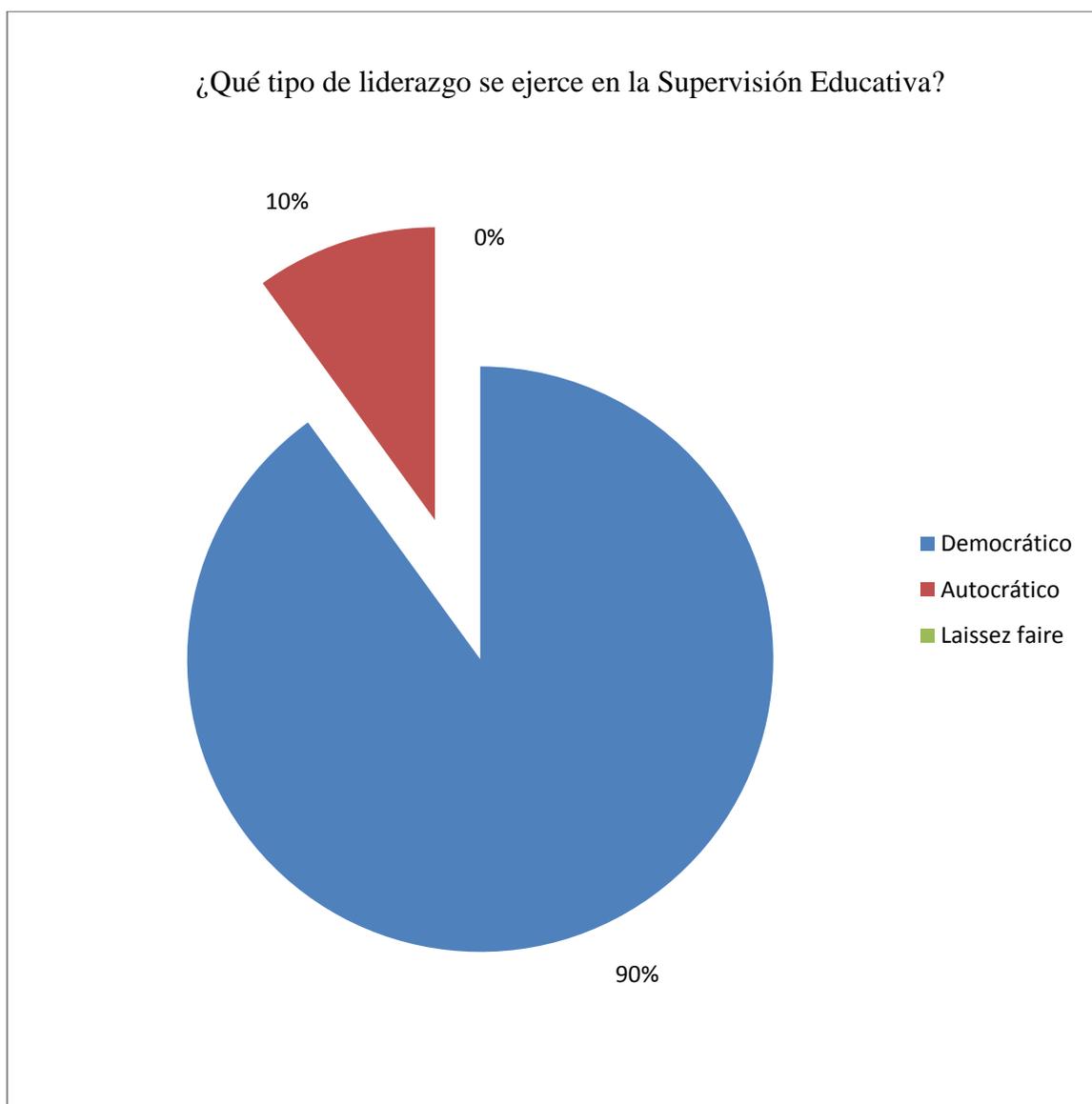
GRÁFICA 2



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: El 100% de los docentes encuestados indicaron que su jefe inmediato superior evalúa el desempeño laboral de los procesos pedagógicos administrativos. Ante esta situación se concluye que las supervisoras educativas proporcionan acompañamiento pedagógico en los establecimientos educativos que pertenecen a la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

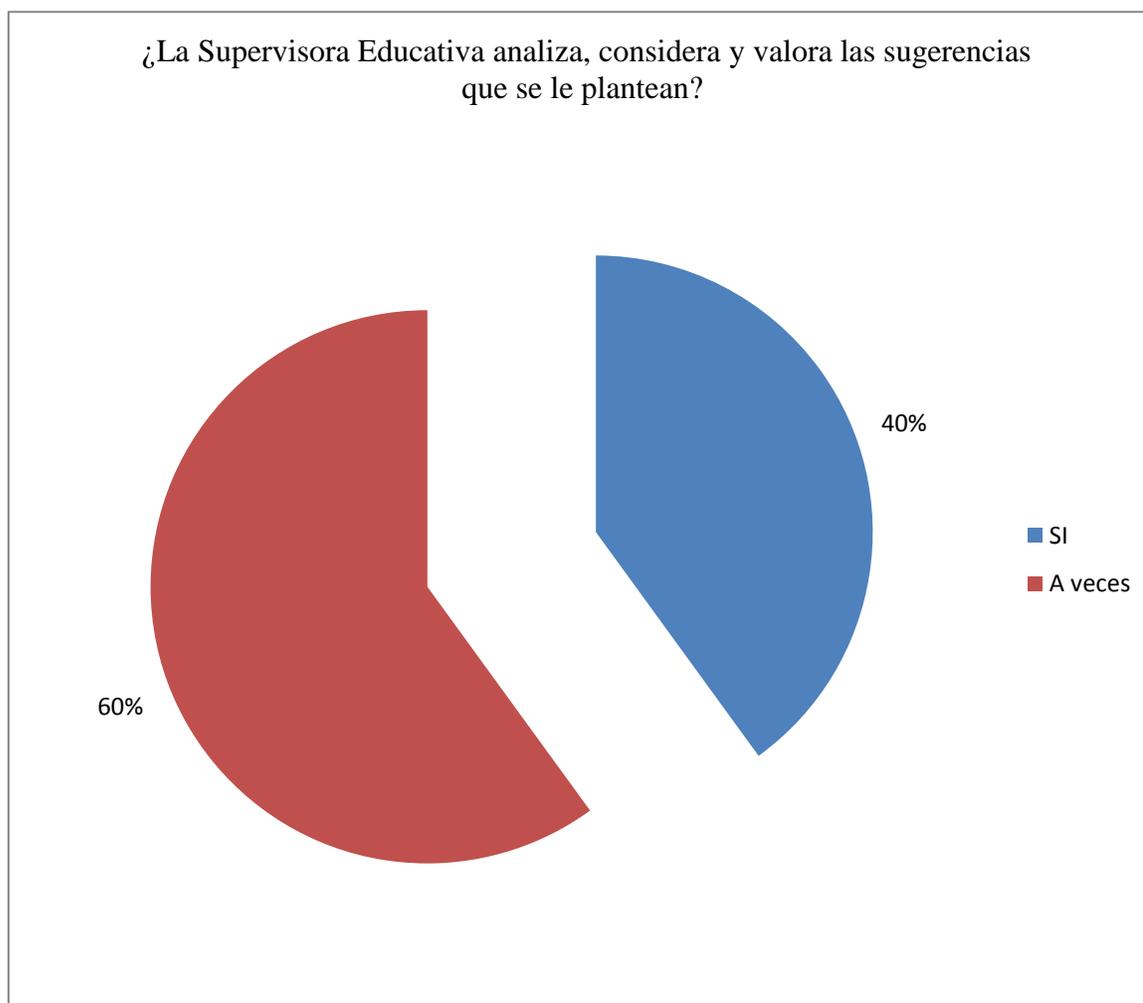
GRÁFICA 3



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 90% de los docentes encuestados indicaron en la Supervisión Educativa se ejerce liderazgo democrático; finalmente el 10% indicaron que el tipo de liderazgo es autocrático; al realizar el análisis correspondiente y verificar que ante la misma interrogante la propia Supervisora Educativa indica que ejerce un liderazgo Laissez faire.

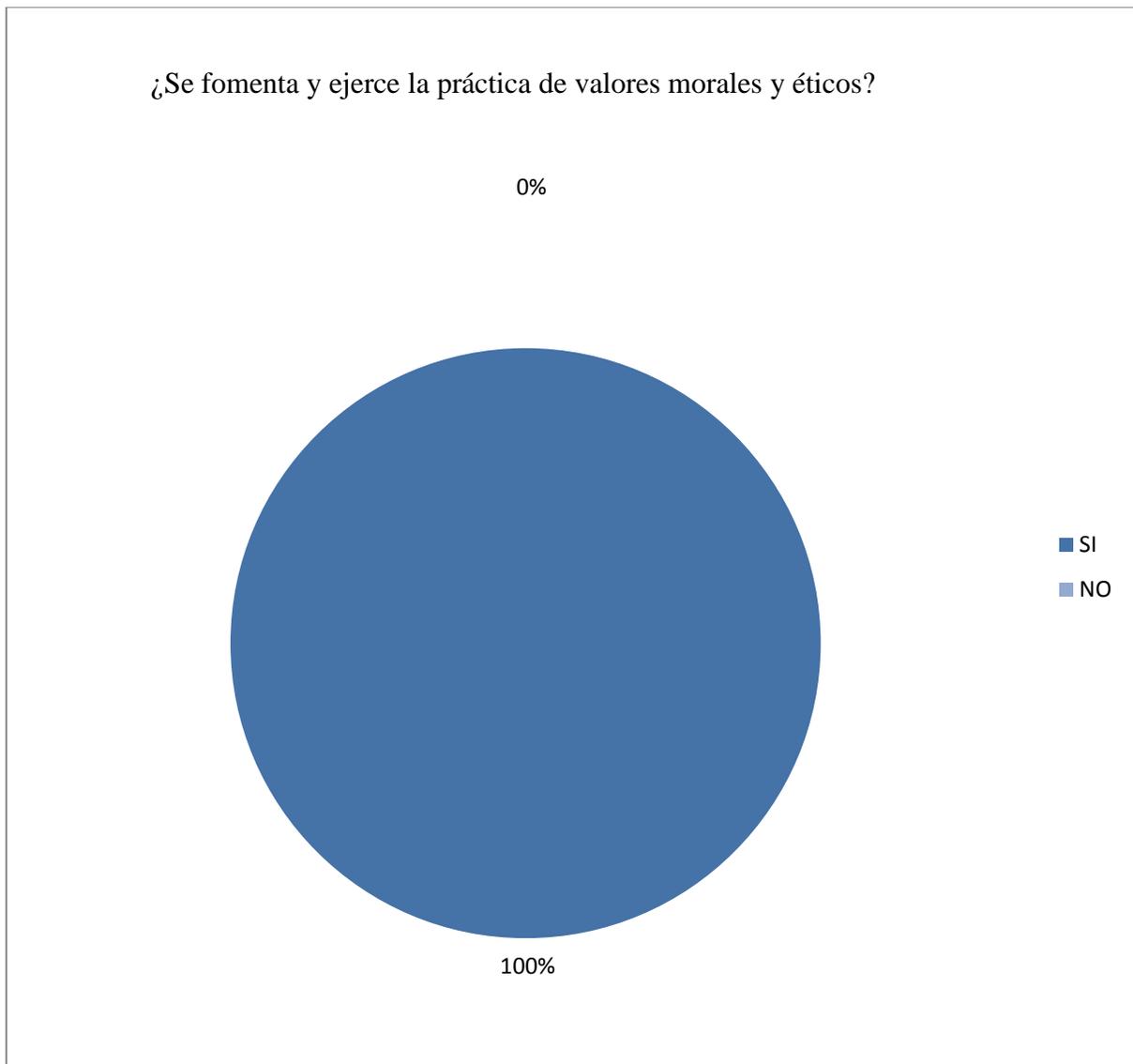
GRÁFICA 4



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 40% de los docentes encuestados indicaron que se valora las sugerencias planteadas, mientras que el 60% informó que no son tomadas en cuenta. Ante este se visualiza contradicciones debido a que la mayoría de docentes respondió que el liderazgo que se ejerce en las oficinas administrativas es democrático, pero por el contrario en la mayoría de ocasiones no se toman en cuenta las sugerencias que se plantean, deduciéndose que se actúa con un liderazgo autocrático.

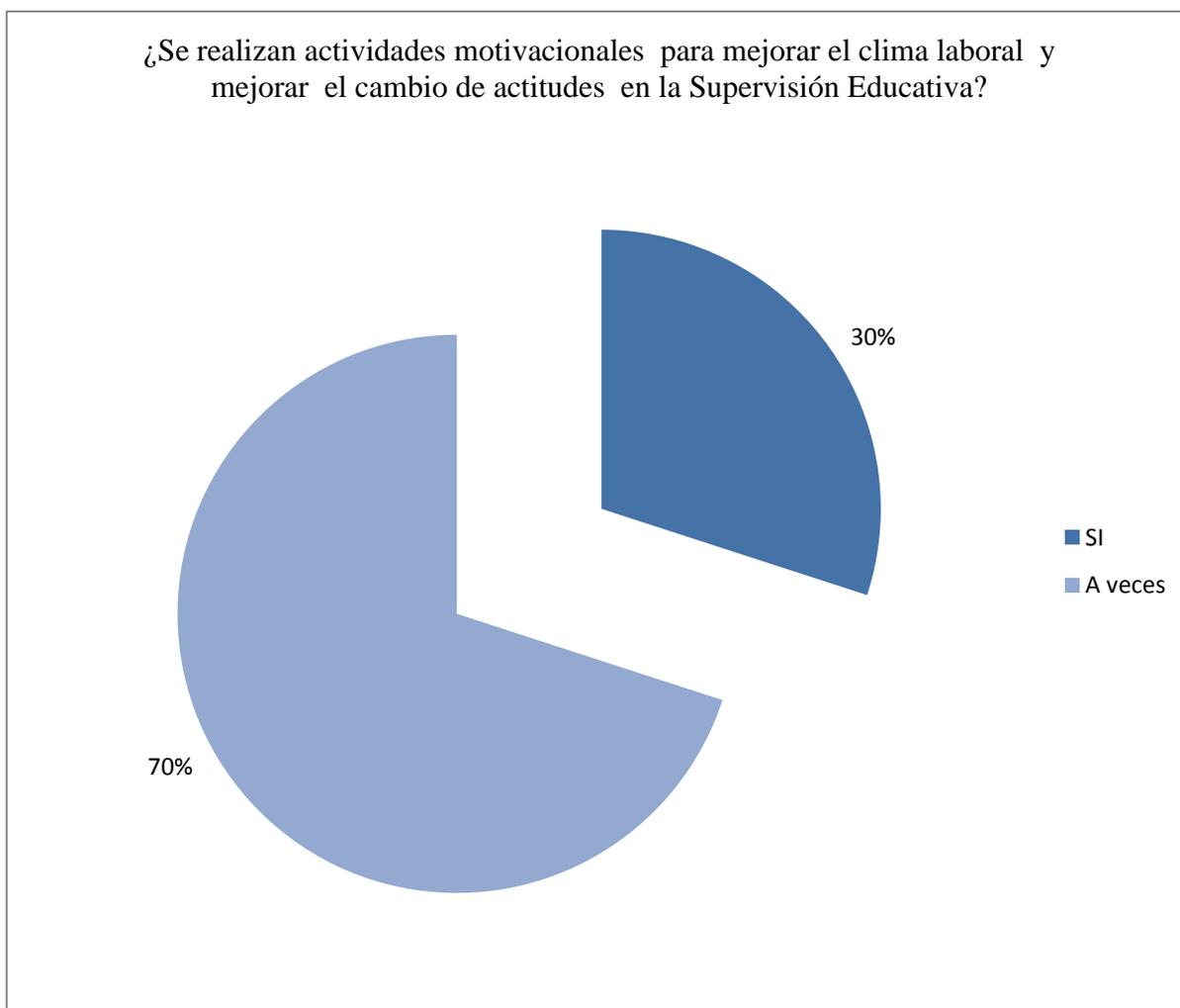
GRÁFICA 5



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 100% de los docentes encuestados indicaron que se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos; se vislumbra que antes esta situación el clima laboral dentro del personal docente y administrativo que compone el Distrito Escolar 96-43 de San Antonio Suchitepéquez es excelente cordial y ameno.

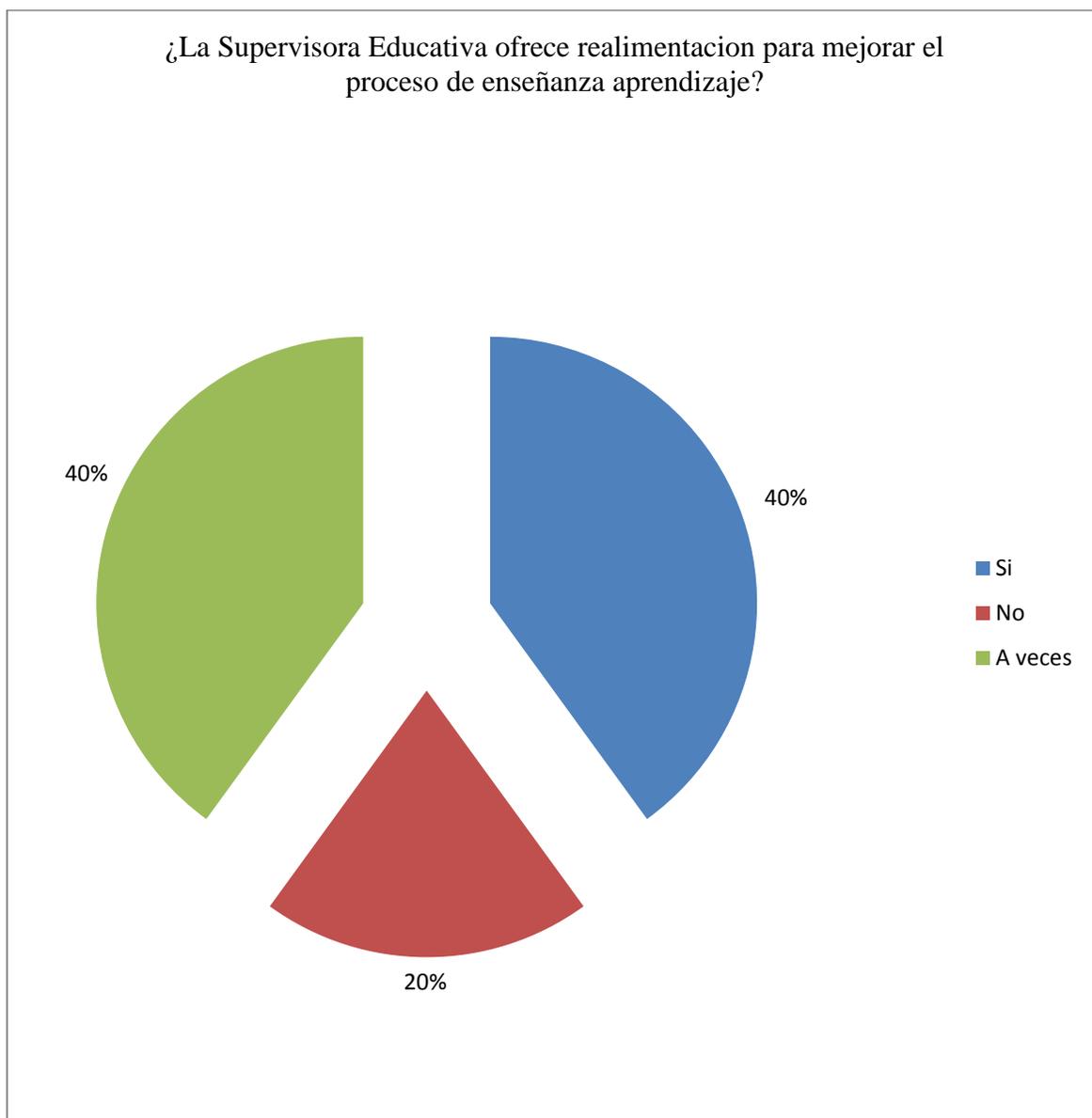
GRÁFICA 6



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 70% de los docentes encuestados señalan que a veces se realizan actividades motivacionales para mejorar el clima laboral y el comportamiento de los estudiantes, ante estas circunstancias existen deficiencias antes este planteamiento, por que no se planifica talleres motivacionales que permitan mejorar el clima laboral, que repercutirá en ofrecer mejores servicios educativos en las diferentes comunidades que se atiende.

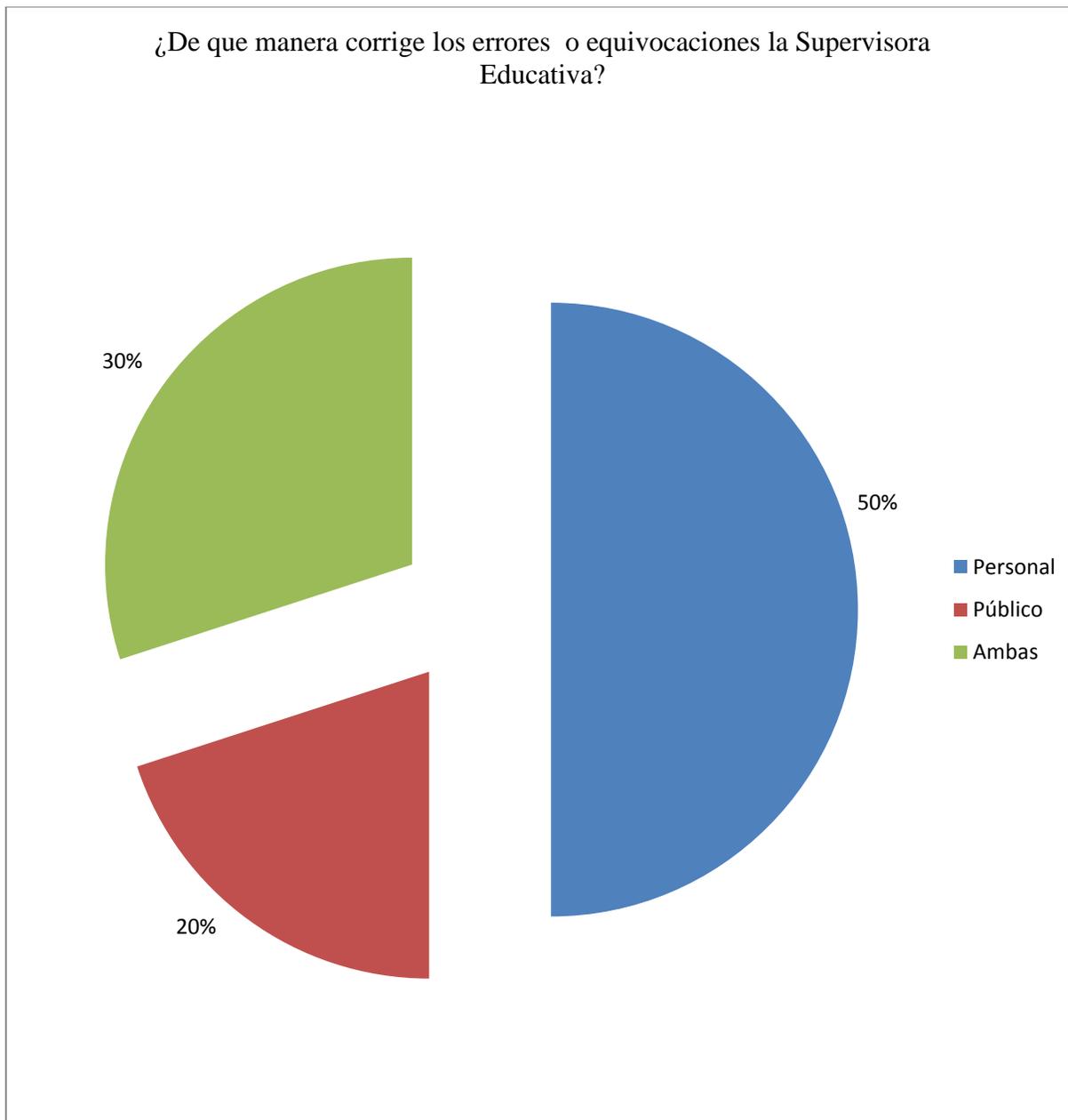
GRÁFICA 7



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: ante la interrogante número siete el 40% de los docentes encuestados señalan que la Supervisora Educativa ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje; el 40% indica que a veces se llevan estos procesos; mientras que 20% aducen que no se lleva a cabo este proceso.

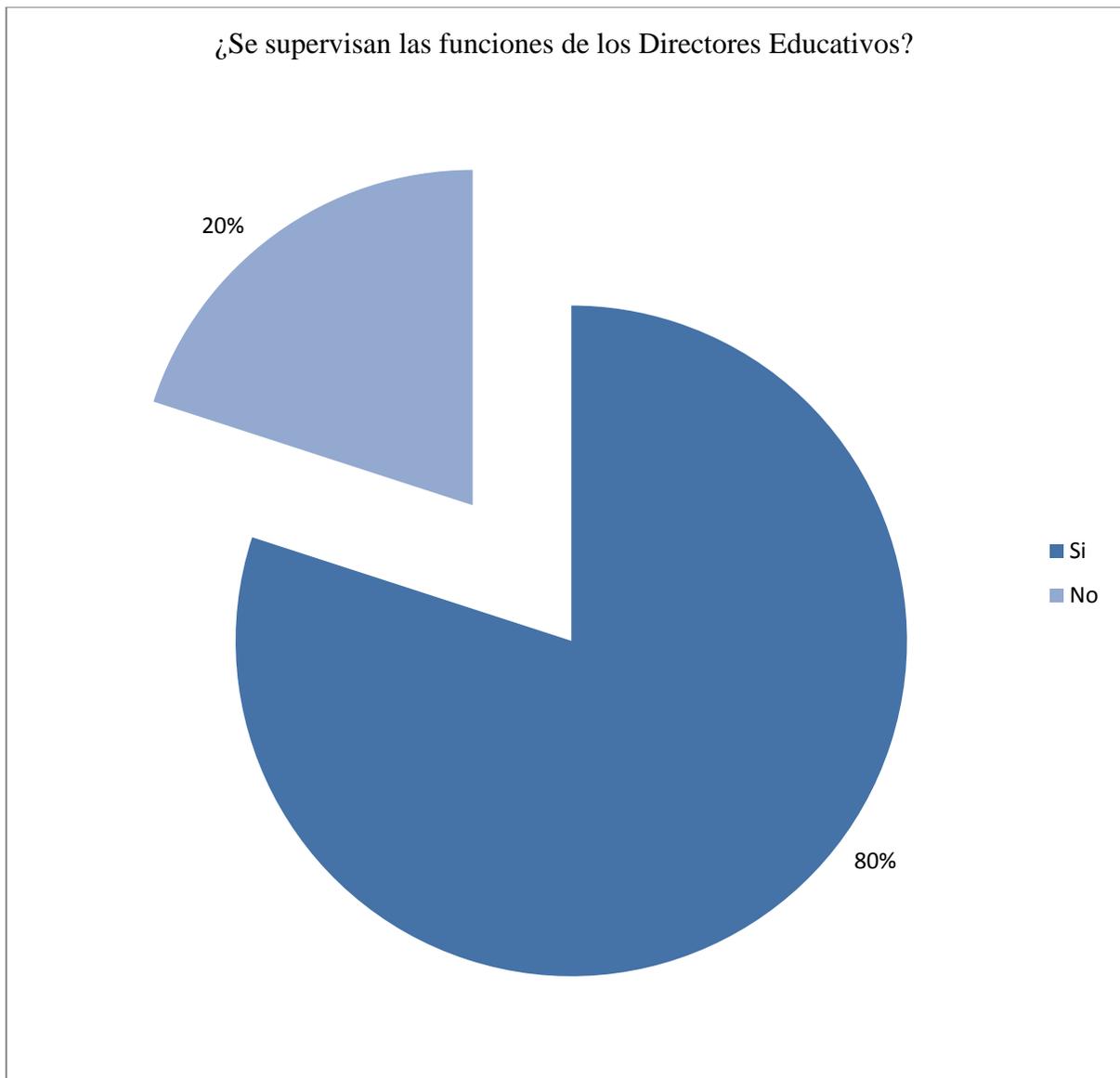
GRÁFICA 8



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: al plantear la interrogante número ocho los datos son los siguientes: 50% de los docentes encuestados indican que la supervisora educativa corrige los errores de manera personal; 30% aducen que corrigen errores de ambas formas; el 20% señalan que la supervisora corrige errores en público.

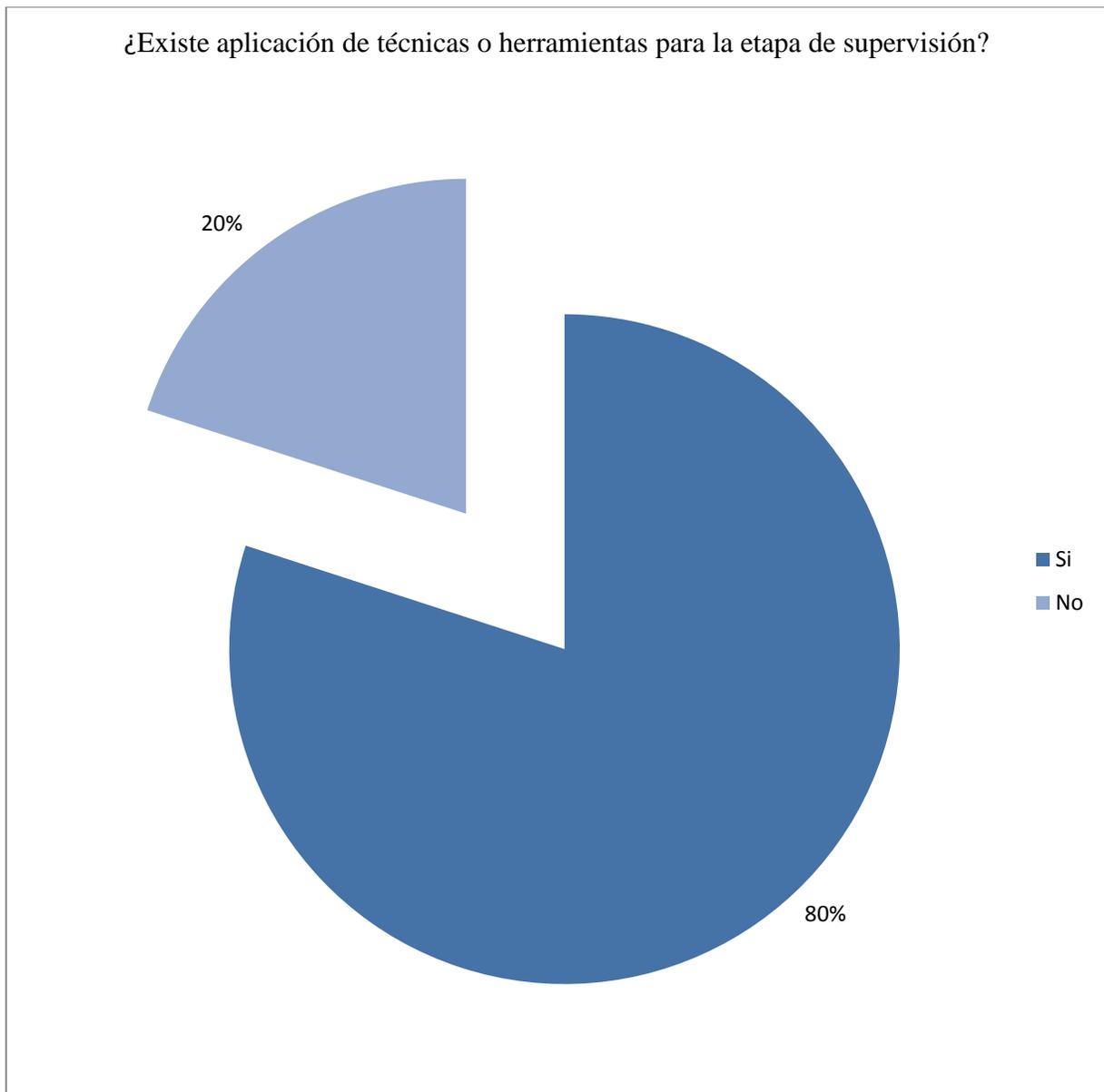
GRÁFICA 9



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: al plantear la interrogante número nueve los datos son los siguientes: 80% de los docentes encuestados indican si se supervisan las funciones de los directores educativos; el 20% señalan este proceso no se lleva a cabo. De manera que el proceso de supervisión según la mayoría de las personas encuestadas se lleva de manera correcta por lo que el personal docente y administrativo de los diferentes establecimientos educativos tienen el acompañamiento debido de la supervisora educativa.

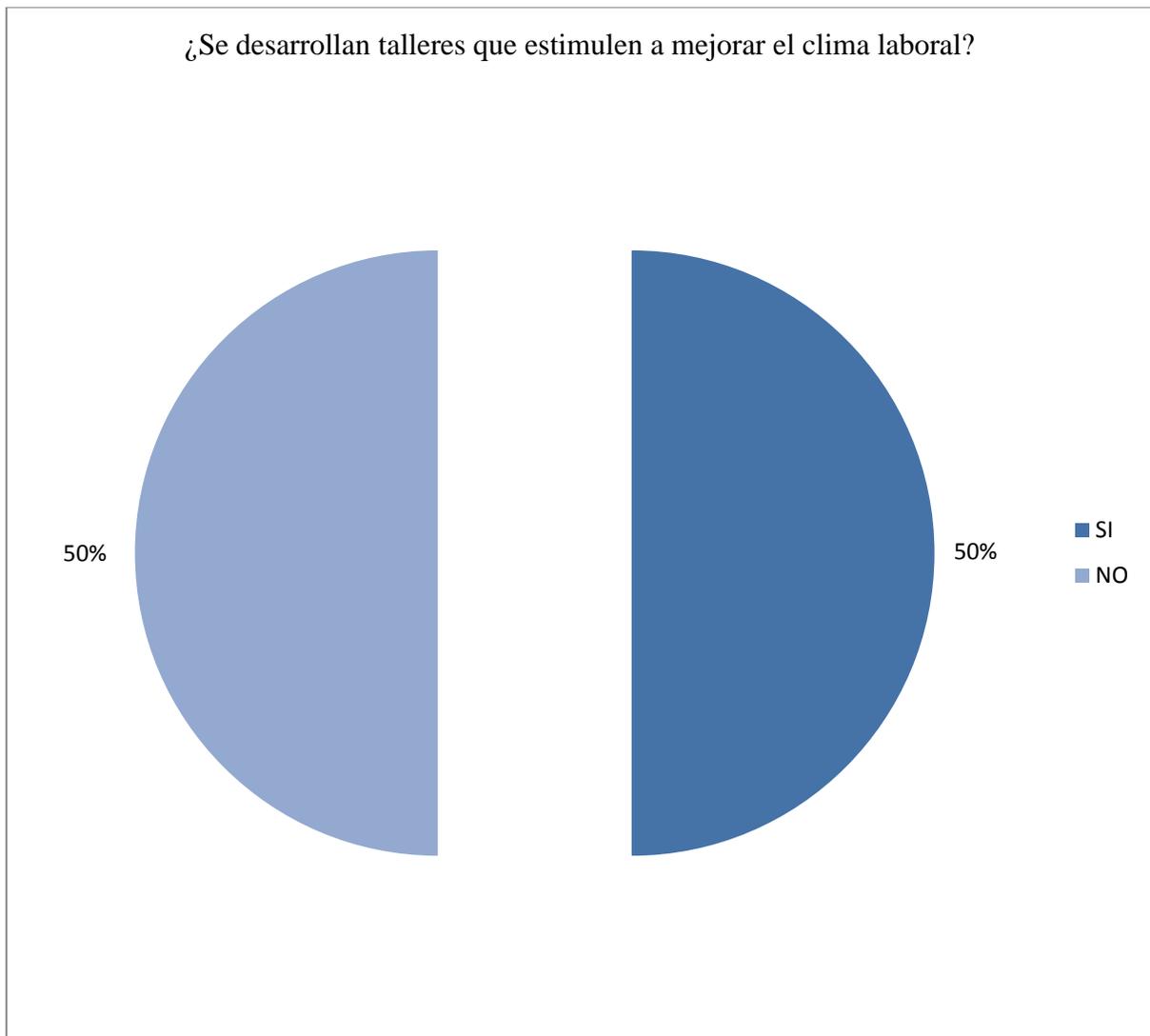
GRÁFICA 10



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los datos obtenidos al plantear la interrogante número diez, son los siguientes: 80% de los docentes encuestados indican que la supervisora educativa utiliza técnicas y herramientas para la etapa de supervisión; aunque no se menciona que tipo de herramientas se utilizan.

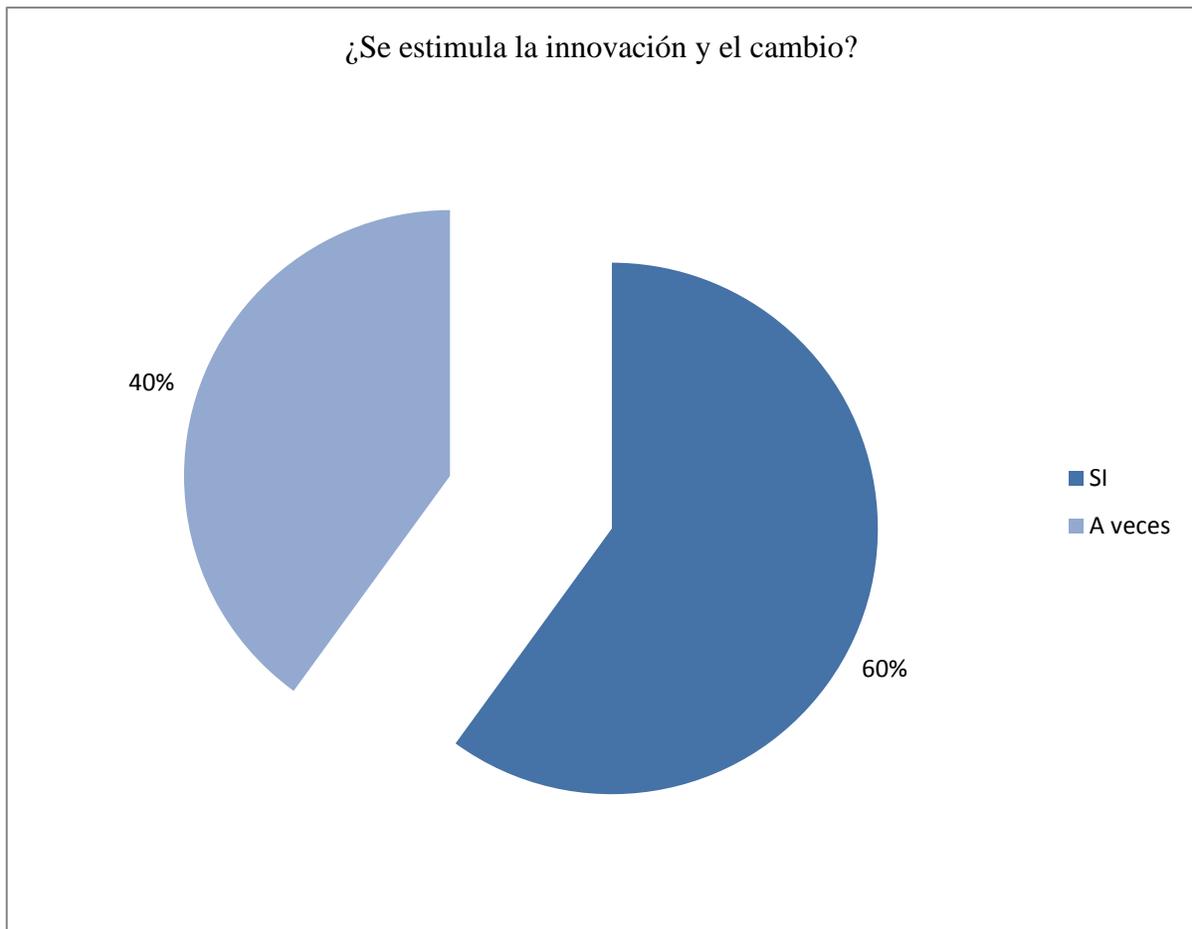
GRÁFICA 11



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 50% de los encuestados asegura que se desarrollan talleres para estimular el clima laboral; mientras el otro 50% indican que no es así, de manera que ante esta temática se percibe que el personal docente se encuentra dividido.

GRÁFICA 12

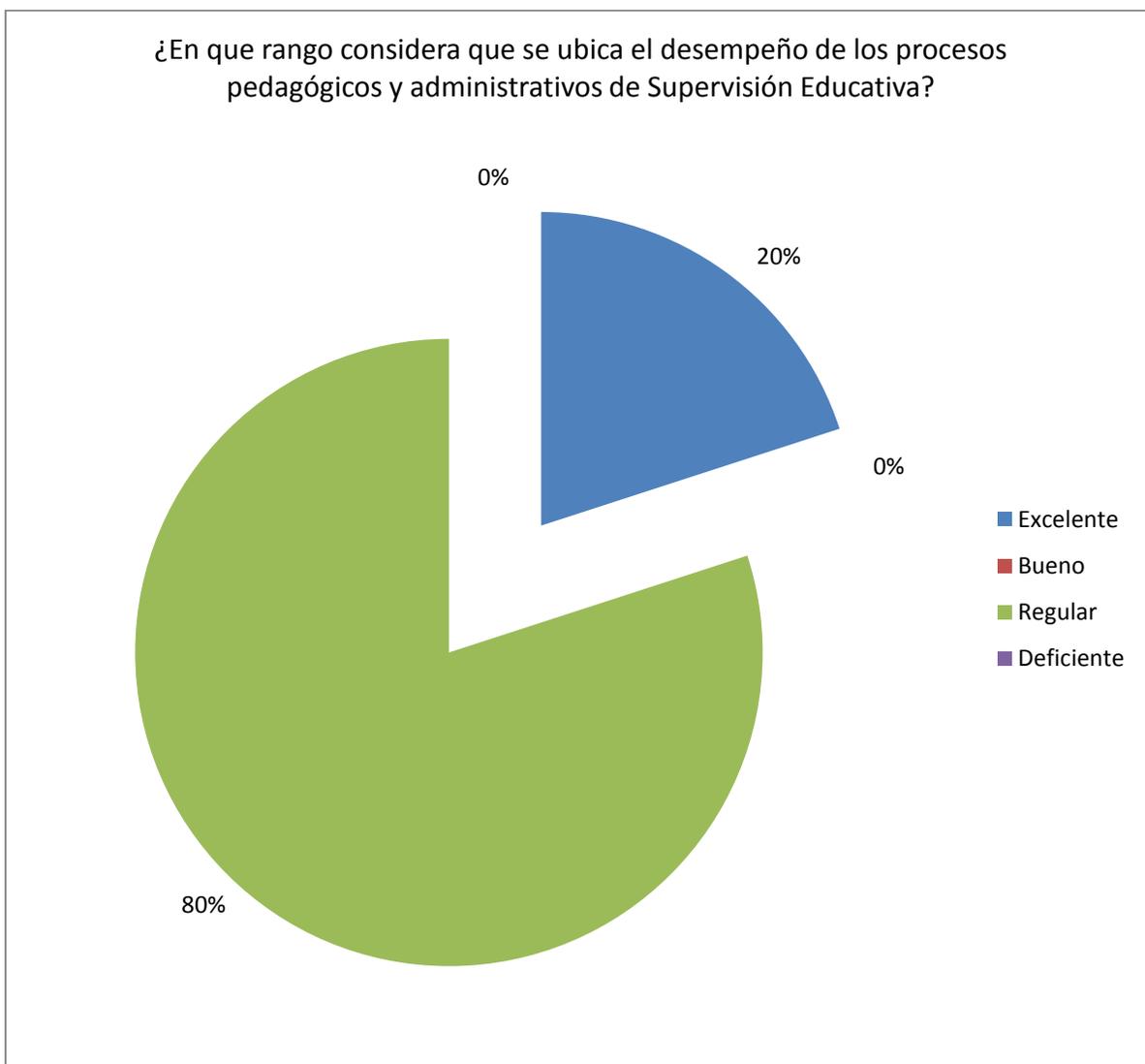


Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: Se debe tomar en cuenta que la Supervisora Educativa no estimula ni motiva al personal técnico y administrativo que se encuentra a su cargo, debido a que el 60% de las personas encuestadas, indicaron que la Supervisora Educativa a veces estimula la innovación y el cambio.

Hacia los Directores, se ven reflejadas en la siguiente interpretación.

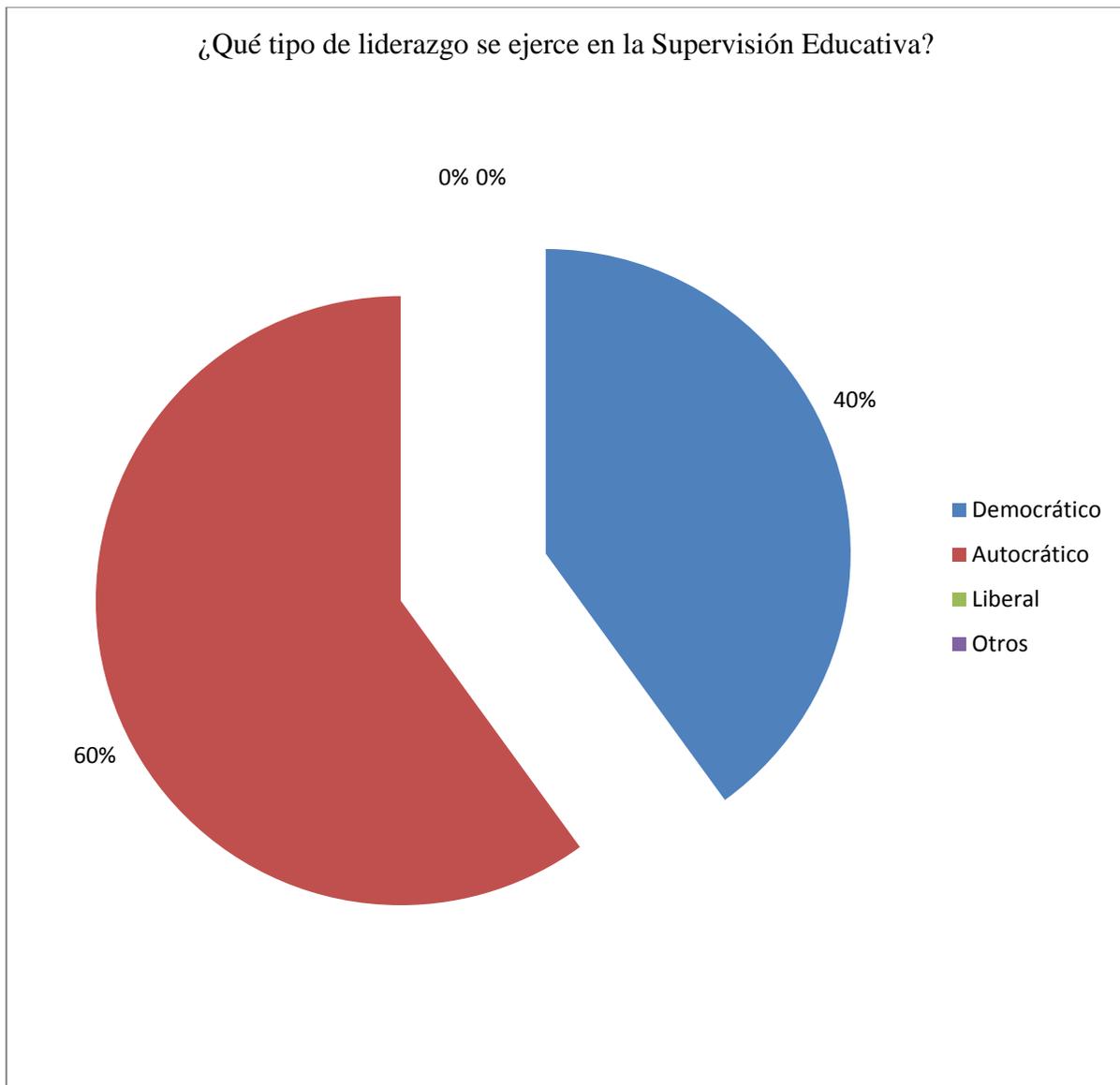
GRÁFICA 1



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los resultados obtenidos son los siguientes: el 20% de los directores encuestados señalan que los procesos pedagógicos y administrativos se ubica en el rango de excelente; en tanto que el 80% aducen que se ubica en el rango de regular. Las alternativas “buena y regular” no las mencionaron.

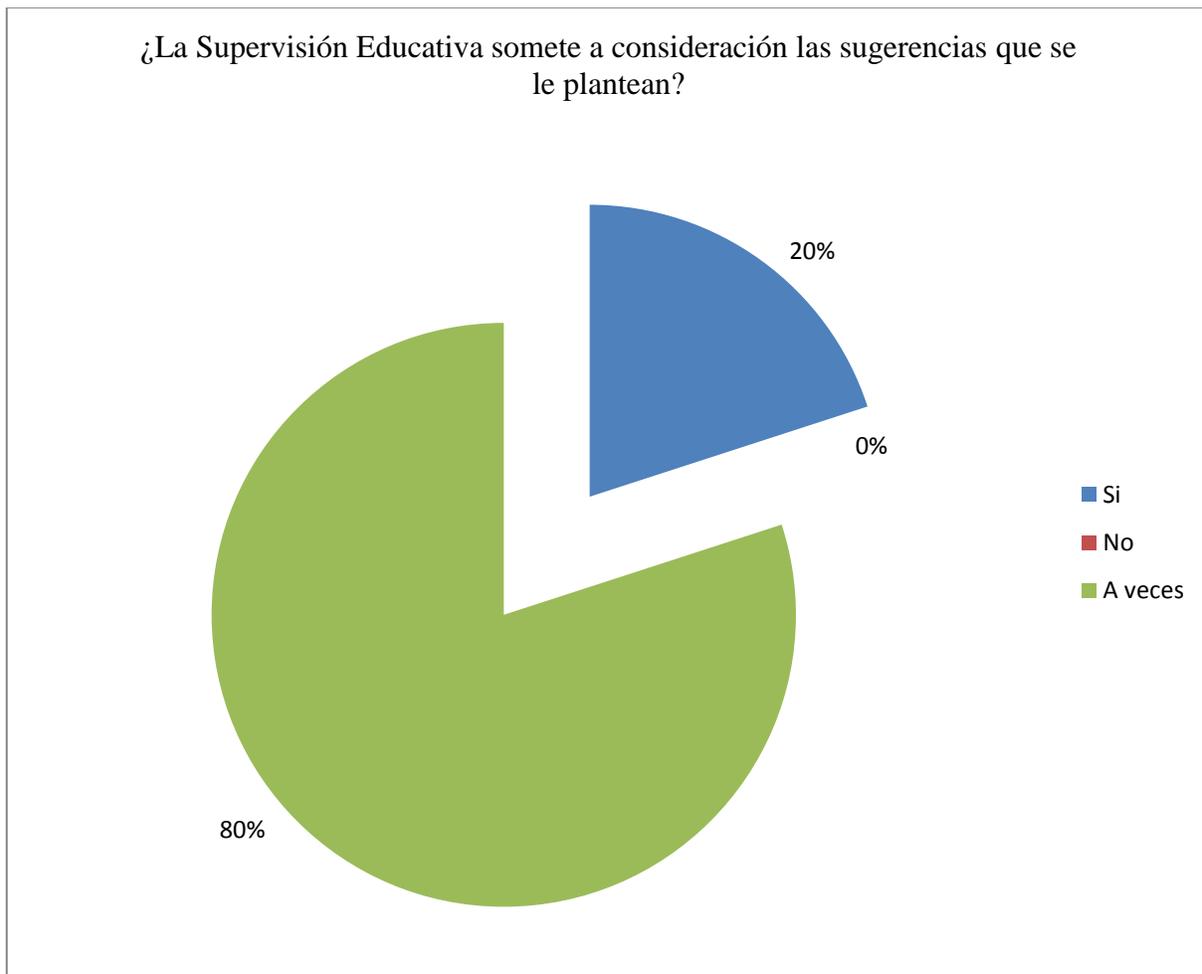
GRÁFICA 2



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los resultados obtenidos son los siguientes: el 40% de los directores encuestados señalan que el tipo de liderazgo que ejerce es democrático; en tanto que el 60% aducen que autocrático. Los datos estadísticos proporcionados por los directores indican que existen contradicciones bastante fuertes debido a que los docentes manifiestan lo contrario de los porcentajes establecidos por directores.

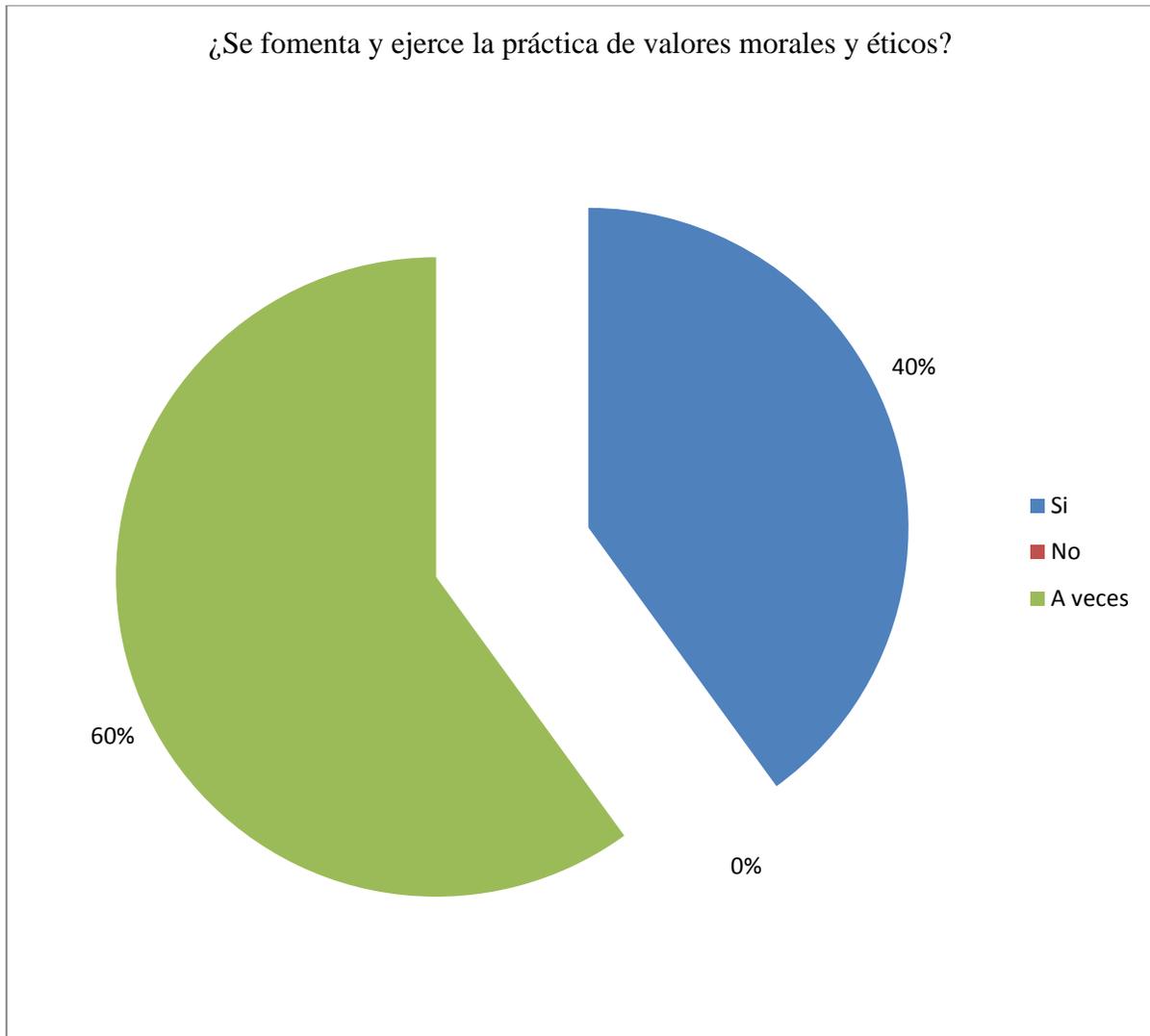
GRÁFICA 3



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los resultados obtenidos son los siguientes: el 20% de los directores encuestados señalan que en la supervisión educativa somete a consideración las sugerencias que se le plantean; en tanto que el 80% indican que a veces son sometidas a consideración. Con los datos que se mencionan se da a entender que la mayoría de los directores encuestados manifiestan que a veces son sometidas las sugerencias a discusión, con lo que se demuestra que el liderazgo que se ejerce en las oficinas administrativas es autocrático.

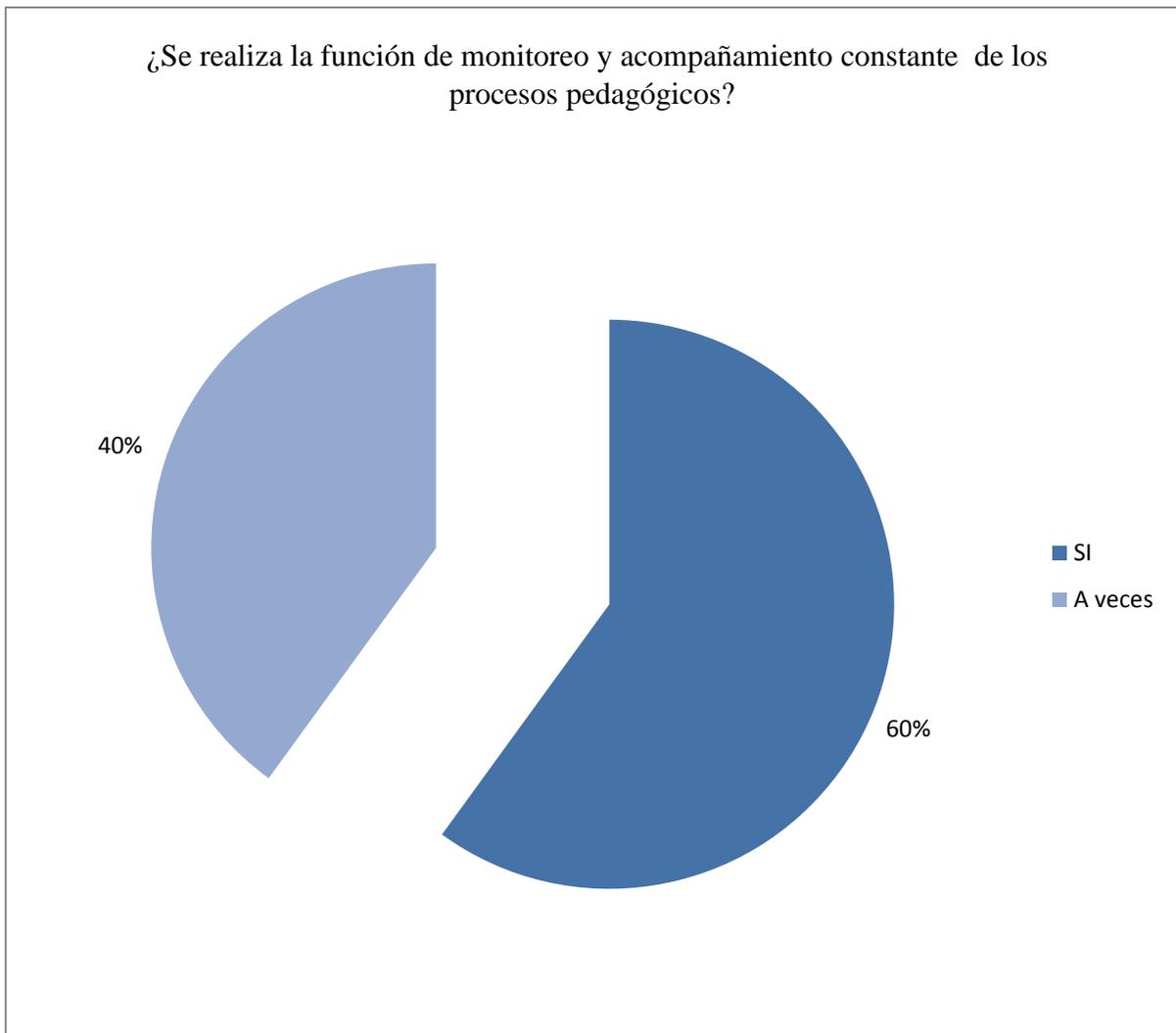
GRÁFICA 5



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los resultados obtenidos son los siguientes: el 20% de los directores encuestados señalan que en la supervisión educativa se fomenta y ejerce la práctica de valores éticos y morales; en tanto que el 80% aseguran que a veces se fomenta y ejerce los valores éticos y morales, la gran mayoría de directores encuestados aducen que solamente a veces se fomentan los valores morales; por lo claramente se observa un liderazgo autocrático.

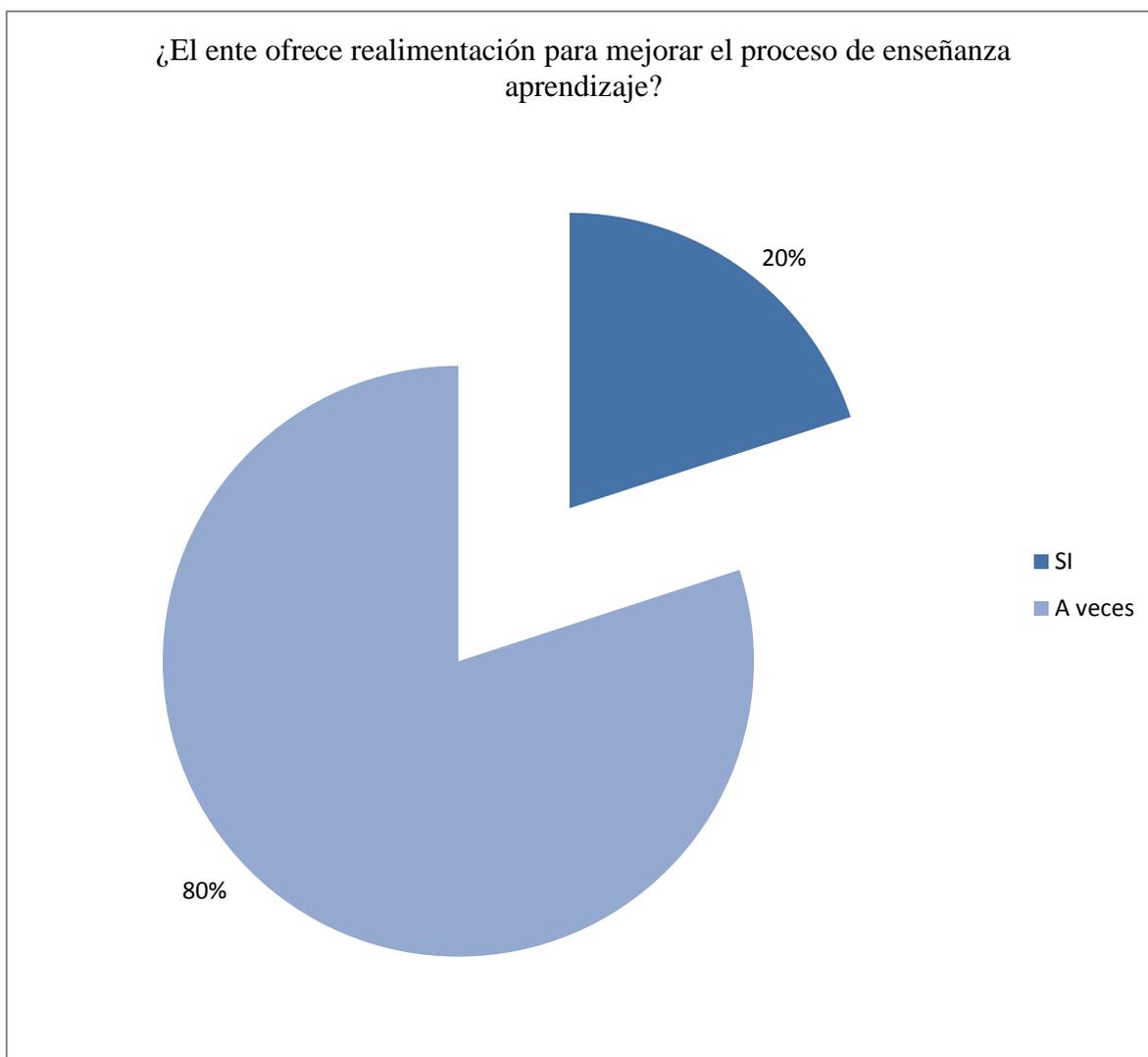
GRÁFICA 6



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: los resultados obtenidos son los siguientes: el 60% de los encuestados aducen que si se monitorean lo procesos; mientras que el 40% indican que a veces se realiza el monitoreo. Cuando no se monitorean los procesos estos se pueden llevar a cabo de una manera deficiente, provocando que se presten servicios educativos faltos de calidad.

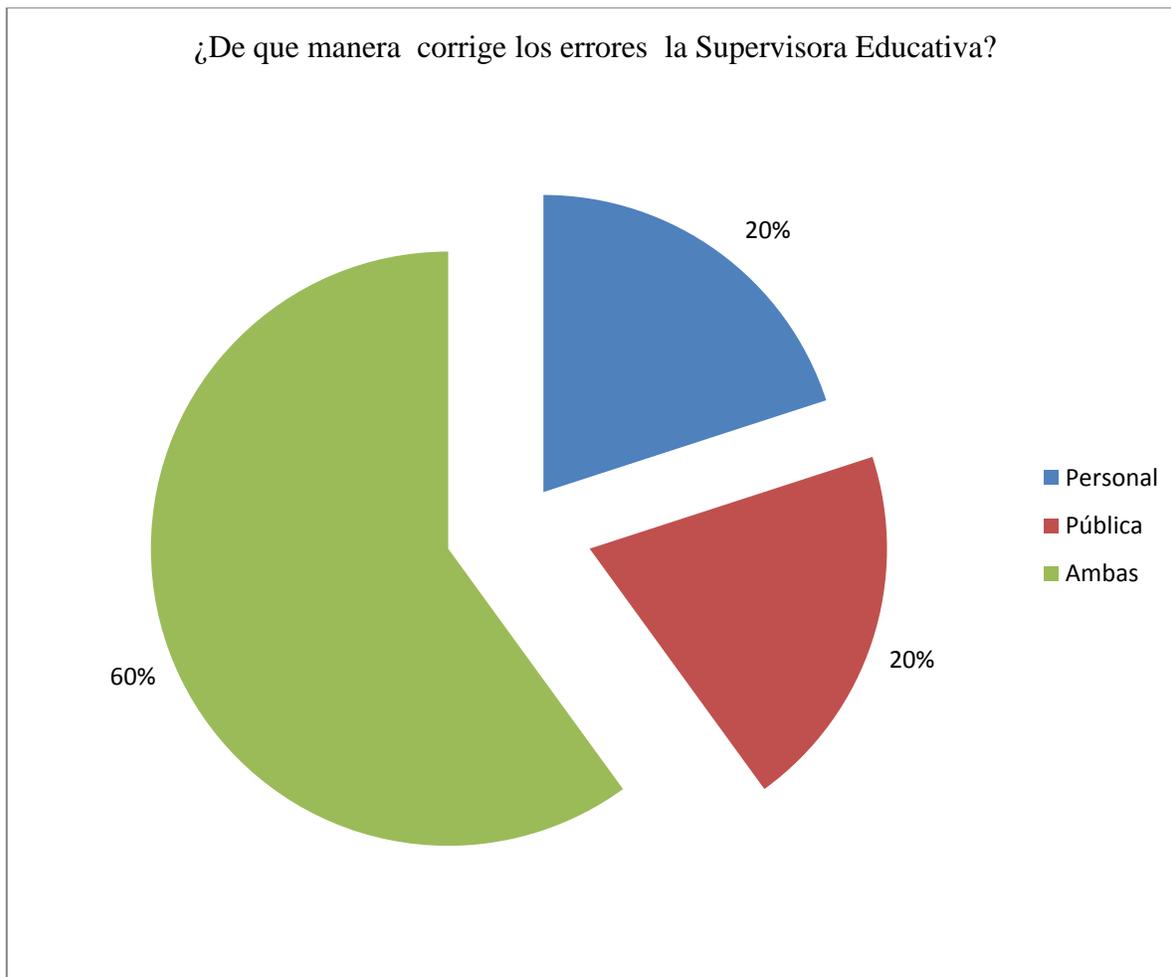
GRÁFICA 7



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: el 80% de los directores encuestados aducen que el ente a veces ofrece realimentación; en tanto que el 20% señala que si se ofrece realimentación en los procesos pedagógicos. Se demuestra claramente con estos datos estadísticos que no existe apoyo de parte de la supervisora educativa.

GRÁFICA 8



Fuente de investigación de campo de la tesina 2016, aplicada en la Supervisión Educativa del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez.

Interpretación: al plantearse la interrogante número siete, se obtuvieron los datos siguientes: 60% señalan que se corrigen errores de las dos formas; 20% aseguran que la supervisora corrige errores de manera personal; finalmente 20% indican que lo hacen de manera pública. El corregir errores en público provoca un clima laboral inestable y lleno de incertidumbres, causando malestar entre las personas afectadas, por que a ningun ser humano o colaborador le gusta que lo “pongan” en evidencia ante sus compañeros de trabajo.



Mazatenango, 04 de febrero de 2017
Dic. T.G.C.P. No. 3-2017

MSc. Tania Elvira Marroquin Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro universitario de Sur Occidente
CUNSUROC

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesora titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos : 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur occidente"**, en cumplimiento de mis funciones como: **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado : **"Causas de la resistencia al cambio en el clima laboral del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Kateryne De los Ángeles Mota Par, carné 200740660, CUI, 2487849001017**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficiente, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Sheily Fabiola López Liberato".

Lcda. Sheily Fabiola López Liberato
ASESORA PRINCIPAL



Mazatenango, 4 de febrero de 2017
Dic. T.G.C.P. No. 4-2017

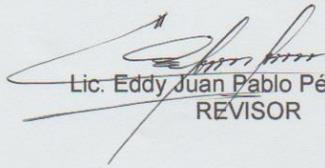
Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 30 de septiembre de 2016. Ref. E.P.F.S 31-2016 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente** en cumplimiento de mis funciones como **REVISOR** del trabajo de tesina: **"Causas de la resistencia al cambio en el clima laboral del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Kateryne De los Ángeles Mota Par carné 200740660 y CUI 2487 84900 1017**. 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"


Lic. Eddy Juan Pablo Pérez Calvo
REVISOR



Mazatenango 11 de febrero de 2017

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

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada "**Causas de la resistencia al cambio en el clima laboral del Distrito 96-43 de San Antonio Suchitepéquez**", elaborado por el estudiante: **Kateryne De los Ángeles Mota Par**, carné **200740660**, CUI **2487849001017** 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 ENSEÑAD A TODOS"

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



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



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

CUNSUROC/USAC-I-10-2017

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el dieciocho de abril de dos mil diecisiete_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: “CAUSAS DE LA
RESISTENCIAL AL CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL DEL DISTRITO 96-43
DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ”, de la estudiante: **Kateryne De los Ángeles
Mota Par** carné **200740660** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director - CUNSUROC



/gris

