

GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

***RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FACTORES PARA EL ÓPTIMO
DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES SEAN ESTAS PÚBLICAS O PRIVADAS***

TESINA MODALIDAD ENSAYO

PRESENTA

FERNANDA JUDITH TABALES LUQUEÑO

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UNIDAD UPN 131

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

***RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FACTORES PARA EL ÓPTIMO
DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES SEAN ESTAS PÚBLICAS O PRIVADAS***

TESINA MODALIDAD ENSAYO

*QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA*

PRESENTA:

FERNANDA JUDITH TABALES LUQUEÑO

TUTORA:

Mtra. Ma. SALOMÉ MONROY ISLAS

TULANCINGO DE BRAVO HIDALGO, MARZO 2023



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UPN/DT/Of. No. 0145/2023-I
DICTAMEN DE TRABAJO

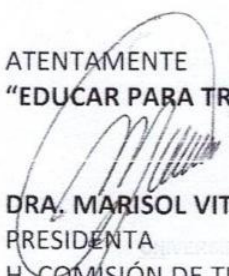
Pachuca de Soto, Hgo., 02 de febrero de 2023.

C. FERNANDA JUDITH TABALES LUQUEÑO
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **TESINA MODALIDAD ENSAYO** intitulada: **"RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FACTORES PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES SEAN ESTAS PÚBLICAS O PRIVADAS"**, presentado por su tutora MTRA. MA. SALOMÉ MONROY ISLAS, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"


DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/SV/lge*

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Fernando Tabales Vargas y Amanda Virginia Luqueño Rodríguez porque gracias a su apoyo incondicional, paciencia, amor, tolerancia, consejo y arduo trabajo he logrado alcanzar la más grande de mis metas, la cual, constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. Les agradezco aun sabiendo que no existirá forma de reconocer una vida de sacrificio y esfuerzos constantes que me han permitido formarme como profesional. Gracias por ser mi motivación y ejemplo para seguir adelante y trabajar día a día por lo que se desea.

A MIS HERMANOS

Uriel, Vianey, Ana y Dilan por quienes día a día intento ser una mejor persona, con el fin de motivarlos a cumplir todas sus metas en la vida, con mi apoyo y el de nuestros padres todo es posible, solo se necesita un poco de esfuerzo, dedicación y sacrificio para que todo lo que sueñen lo cumplan.

A MI PAREJA

Said Rodríguez gracias por tu comprensión, apoyo y amor durante esta etapa, tu compañía en los momentos difíciles sirvió de gran motivación para alcanzar esta meta, gracias por apoyarme tanto.

A MIS AMIGAS

Elinett Gómez y Evelyn Fernández por su apoyo incondicional en los momentos difíciles durante nuestro proceso, así como, tantos momentos especiales compartidos en el transcurso de la carrera, es por ello, que les deseo el mayor de los éxitos tanto en su vida profesional como personal.

UPN Y DOCENTES

Por darme la oportunidad de alcanzar mis metas y formarme como profesional. A mi asesora Ma. Salomé Monroy Islas, por regalarme parte de su tiempo, apoyo y confianza en la elaboración del presente trabajo de titulación. Así mismo, agradezco a mis docentes

por sus enseñanzas, dedicación y esfuerzo para formarnos como buenos profesionales de la educación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE TULANCINGO	
1.1 Contexto de la investigación	11
1.2 Contextualización	15
1.3 Elección tematica	19
1.4 Enfoque administrativo	20
1.5 Justificación de la investigación	22
CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1 Las organizaciones	24
2.1.1 Tipología de las organizaciones	27
2.2 Clima organizacional	30
2.3 Dimensiones del clima organizacional	37
2.4 Tipos de clima organizacional	40
2.4.1 Clima tipo autoritario	40
2.4.2 Clima tipo participativo	41
2.5 Relevancia del clima organizacional	43
2.6 Gestión del clima organizacional	45
2.7 Factores para un clima organizacional positivo	47
2.7.1 Motivación	47
2.7.2 Necesidades fisiológicas	50
2.7.3 Necesidades psicológicas	51
2.7.4 Comunicación	52
2.8 Relación de la satisfacción laboral y el clima organizacional	56
2.9 Calidad de vida laboral	61
2.10 Condiciones de trabajo	64
2.11 El liderazgo en el clima organizacional	70
2.11.1 Estilos de liderazgo	74
2.11.2 Liderazgo autoritario	75
2.11.3 Liderazgo democrático	76
2.11.4 Liderazgo liberal	77

2.12 Relaciones laborales	80
2.13 Cultura organizacional.....	83
2.13.1 Características de la cultura organizacional	85
2.14 Resistencia al cambio.....	89
2.14.1 Factores causantes de la resistencia al cambio	93
2.14.2 Aspectos o actitudes a considerar para enfrentar la resistencia al cambio.....	97
2.15 Desarrollo organizacional (DO).....	100
2.15.1 Relación del desarrollo organizacional con la cultura organizacional	102
DESARROLLO DEL LAE EN LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
3.1 Recorrido historico de la administración	104
3.2 Administración educativa	108
3.3 Formación del lae en la universidad pedagogica nacional.....	111
3.4 Curricula de la LAE	115
3.5 Prácticas profesionales	117
3.6 La entidad rceptora como espacio de prácticas profesionales.....	118
3.7 Importancia del LAE para un clima organizacional positivo	120
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, son entendidas como el conjunto de personas que tienen un objetivo en común, el cual, es de acuerdo con el servicio o producto que ofrezcan a la sociedad. Su fin, es el velar por responder a las diferentes demandas y necesidades de su público o usuarios, ya sea una institución pública o privada es importante que el producto o servicio que se ofrece a la comunidad sea de calidad, por lo tanto, para que este objetivo (que es el primordial para cualquier tipo de entidad) sea alcanzado, es importante que primero la organización de respuesta a sus diferentes necesidades y atienda sus conflictos y diferencias, que en ocasiones son las causantes de que la organización no logre el éxito deseado, esto se debe a que si no pueden atender sus carencias no podrán resolver de manera adecuada las de la sociedad.

En tanto, para que las organizaciones logren sus metas y objetivos, deben considerar un punto de relevancia para su desarrollo, se trata de “el clima organizacional” el cual, es el tema central del presente ensayo, que tiene como finalidad el dar a conocer la relevancia que este tiene en las instituciones y del mismo modo, concientizar a las personas que se encuentran al frente de las organizaciones, esto, con el fin, de comprender el impacto que este tiene en el logro y alcance de metas y objetivos organizacionales.

El clima organizacional, consiste en el ambiente que la institución les brinda a sus trabajadores, es decir, se trata de la serie de emociones por parte de todos los miembros de la organización, sus principales factores para que este sea favorable son la motivación y la comunicación, pues por medio de ellas, se logra fomentar un ambiente favorable, alcanzando el prestigio deseado para la organización. De este modo, se plantea como principal objetivo del presente ensayo, el dar a conocer, explicar y reflexionar acerca de la importancia que tiene el clima organizacional en las instituciones para identificar posibles oportunidades de mejora a través de cambios en la forma de liderar y de relacionarse en estos espacios.

Del mismo modo, se abordan diferentes temas que son parte del clima organizacional y que son necesarios para que este sea favorable dentro de las organizaciones, por lo tanto, es importante que los administradores educativos pongan énfasis en el factor humano de las organizaciones, pues a diferencia de un administrador de empresas, el educativo trabaja desde el proceso hasta el producto de una proyecto con personas, es decir, debe tener en consideración que lo que está produciendo es factor humano, por lo tanto, debe tener un amplio conocimiento acerca de todo lo que implica un clima organizacional favorable.

Desde este punto, es importante resaltar que el clima organizacional comprende una serie de cosas, por lo que, como administrador educativo es de relevancia conocer el contexto y la contextualización del espacio, así como la elección de la preocupación temática, temas y conceptos (el primero a comprender es el clima organizacional, con el fin de tomar sentido a todo lo que le conforma.), los tipos de liderazgo, las relaciones laborales, la resistencia al cambio y por último, el desarrollo del Licenciado en Administración Educativa en la gestión del clima organizacional.

LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE TULANCINGO

1.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El término “contexto” es entendido como todo aquello que rodea un determinado lugar, todas aquellas circunstancias que lo conforman, para estudiar un espacio en concreto es importante tener una comprensión amplia de todo lo que lo contornea. Por lo tanto, para tener una concepción más clara respecto a lo que a contexto se refiere, de acuerdo con el Manual de Análisis de Contexto, es necesario considerar que “es una herramienta que permite identificar una serie de hechos, conductas o discursos (en general, elementos humanos o no humanos) que constituyen el marco en el cual un determinado fenómeno estudiado tiene lugar en un tiempo y espacio determinados” (Karina Ansolabehere, 2017, p. 33). Es decir, consiste en un instrumento con el cual se identifica, tanto el espacio físico del lugar en que se está indagando, como lo que le rodea y las personas que lo conforman, todo ello contribuye a la hora de investigar un espacio, ya que, al reconocer esto también podría estarse delimitando el problema. Respecto a lo comentado por la autora, queda claro que el contexto son también todos aquellos hechos, acciones y actitudes de las personas de determinado lugar así como su cultura y costumbres, todo ello analizado, se puede comprender el fenómeno que está siendo estudiado.

En tanto, es necesario conocer todo lo que comprende el lugar en el que se realizó tal investigación, se trata de la Subdirección de Servicios Regionales que se encuentra ubicada en la calle Adolfo Ruiz Cortines, Fracc. La Herradura, entre las calles Miguel Alemán y Francisco Villa, casi a pie de la Avenida Gilberto Gómez Carbajal, en la colonia Medias Tierras, perteneciente al municipio de Tulancingo de Bravo en el Estado de Hidalgo.

El edificio en el que la subdirección opera es rentado, sin embargo, a pesar de ello, la infraestructura tiene detalles que pueden causar incomodidad tanto a las personas que ahí laboran como a los usuarios, debido a que los espacios de las oficinas son adaptados

y reducidos. Este edificio cuenta con 4 pisos, en la entrada en la planta baja, se encuentran dos oficinas que atiende trámites relacionados a las tiendas escolares, atrás de estas hay una pequeña oficina y la sala de juntas, en el primer piso, está la oficina del subdirector, el departamento de estadística y recursos humanos. En un segundo piso el área de planeación educativa (control escolar), y en el tercero se localiza el área de contabilidad, y finalmente en el cuarto piso se localizan otras oficinas y los sanitarios. (Anexo 1- F:2)

Por otra parte, respecto al factor humano, laboran 37 funcionarios desempeñando diversas actividades, la mayoría de ellos cuentan con un perfil docente, titulados como profesores de educación en los diferentes niveles educativos, algunos otros, tienen perfiles requeridos para el puesto correspondiente, como es el caso de la responsable del Área de Contabilidad, por otra parte, también hay personal que fue contratado desde hace mucho tiempo, no tienen formación académica, pero siguen laborando debido a los años de servicio y gracias a la experiencia que han adquirido durante el tiempo que se han permanecido en la subdirección y que es de gran apoyo para la Subdirección.

Dentro de este espacio, se logran observar algunas conductas que tienen relación con el clima organizacional de la institución, un ejemplo de ello, es la dificultad de aceptación a cambios, mejor conocido como “resistencia al cambio”, cuando el personal se acostumbra a su ambiente de trabajo, basándose en sus medios, costumbres y formas, el hecho de que ingrese un extraño y comience a modificar algunas cuestiones a las que cada uno de los implicados ya estaba familiarizado, o a la manera en la que cada uno se desempeña, pueden representar una amenaza e incertidumbre por el ¿Qué pasará? con el ambiente que ya había formado, es decir, se encuentran en un espacio cómodo sin amenazas, el clima de trabajo que cada uno de ellos fue formando para que la organización se volviera un lugar en el que se podían desempeñar libremente sin tener que cohibirse de alguna acción que pusiera en riesgo su estancia.

En este mismo sentido, otro hecho o acción es que les cuesta...

relacionarse..., pues se tienen ciertas dificultades, debido a que no todos se llevan bien, se les dificulta tolerarse o relacionarse de manera en que las actividades de la institución puedan ser desempeñadas, esto se debe a que en ocasiones los sujetos no se pueden

ni ver porque les causa molestia. Esto pasa solo con ciertas personas, ya que, en general todos mantienen una buena relación colaborando y limando asperezas de modo que se pueda tener una mejor relación entre compañeros tratando de que el funcionamiento de la subdirección sea mejor, para brindar un buen servicio a los usuarios (observación: No. 6 12-3-20)

En este sentido se puede decir que, es común que dentro de las instituciones no todos sus integrantes puedan llevarse bien, pues tienen diferente forma de pensar, actuar y trabajar, lo cual, a los demás no les parece que sea lo más idóneo, sin embargo, debe existir tolerancia y respeto con el fin de mantener un ambiente de trabajo sano y en el que se pueda trabajar en equipo, alcanzar el objetivo deseado y brindar en este caso un servicio de calidad.

De este modo, se puede decir, que para mantener un clima organizacional favorable es necesario cuidar aspectos de los implicados de la organización, de modo que la convivencia entre todos sea favorable para el alcance de objetivos, del mismo modo, es importante que todos los integrantes de una organización identifiquen la razón de ser de ésta, el quiénes son y a dónde quieren llegar, así como, los valores bajo los cuales deberán trabajar para que su objetivo con la comunidad educativa de la región sea alcanzado. Es importante dar a conocer las actividades que se desempeñan y el rol que debe cumplir cada implicado dentro de la organización.

Toda institución tiene objetivos, y la Subdirección de Servicios Regionales de Tulancingo (SSRT) tiene como fin el “Acercar los servicios educativos a la comunidad escolar y facilitar regionalmente los tramites técnicos, administrativos y operativos, distribución de libros de textos gratuitos y de materiales educativos, registro y certificación. Así como la expedición de constancias diversas”. Al ser una institución pública, es importante que otro de sus fines sea el de brindar un servicio de calidad a la sociedad, y operar de manera estratégica para lograr que las instituciones educativas de educación básica de las entidades correspondientes cuenten con los recursos suficientes para el logro de una educación que satisfaga las nuevas demandas de los niños y adolescentes de las diferentes regiones.

Cabe mencionar, que durante el tiempo que se permaneció indagando respecto a la institución, se identificó que la organización trabaja día a día para brindar un mejor servicio a sus usuarios resolviendo situaciones emergentes o dando lo necesario para que las instituciones educativas de la región cuenten con lo necesario para brindar una educación de calidad, esta responsabilidad, se encuentra actualmente a cargo del Cr. José Guadalupe Salinas Pérez, quien es el comisionado para la implementación programas y proyectos emanados de las políticas públicas del gobierno del estado y de la Secretaria de Educación Pública, que permitan acercar a todas las comunidades un mejor servicio educativo, así como, el de atender las necesidades de cada una de las instituciones educativas de educación básica.

Generalmente el subdirector Salinas no se encuentra en la subdirección, debido a que sale a atender ciertas situaciones relacionadas a diversas gestiones sobre las necesidades de las instituciones, por lo que, a cargo del departamento se queda el Lic. Raúl Eduardo Gutiérrez Rodríguez quien se encarga de mantener informados a todo el personal, así mismo, verifica que todo esté en orden, que sus compañeros estén realizando las actividades que les corresponde. Lo que nos hace ver que en este espacio existe una organización de tipo vertical. Lo que quiere decir que, en este tipo de organización, se observa una jerarquía en la que existe un responsable a cargo y es quien tiene la autoridad, por consiguiente, se encuentra una persona encargada de observar que todo esté en orden cuando el responsable de la organización se ausenta, así mismo, aparecen los demás departamentos con sus respectivas funciones, como se puede observar, este tipo de organización no delega responsabilidades de liderazgo a sus demás integrantes, sino que solo es el responsable y su sucesor, en tanto, establece claramente cuáles son las funciones de los demás implicados de la organización, logrando que no descuiden sus actividades por realizar otras y que pueda atrasar o descuidar su área.

Por otra parte, la Profra. Maribel Charrez Baltazar, es la encargada del área de Planeación Educativa, en la subdirección de Servicios Regionales, cuyas funciones son; proveer la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje, la asignación de los niños a las escuelas más cercanas tomando en cuenta la dirección de sus domicilios, respecto

al de Sistema de Estadística, Distribución y Asignación de Educación Básica (SEDAEB), también se realizan trámites como reposición de certificados, en pocas palabras, se lleva un control de todas las escuelas dentro de la región.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

Es importante que para definir el problema central de una investigación se debe reconocer a la contextualización, la cual es relevante debido a que es una forma de comprender todo aquello que rodea e implica un objeto de estudio, de modo que se analizan las circunstancias del entorno y de esta manera tener un entendimiento o un panorama claro respecto a los efectos que se pueden llegar a dar. Para tener mayor comprensión respecto a lo que con contextualización se refiere, Navarro (2012) afirma que es un...

“acto mediante el cual se toman en análisis las circunstancias de una situación, un evento o un hecho, ya sea este público o privado. Entiende un conjunto de aspectos relacionadas entre sí. En este sentido, para entender un fenómeno aislado es necesario explicarlo dentro de una esfera más global”.

Es decir, consiste en analizar las características que rodean un lugar o espacio de interés. Trata de las situaciones que rodean o que conforman un espacio, ya sean las circunstancias sociales o el ambiente, así también como antecedentes que pueden tener relación con la situación y que de alguna forma pueden explicar el efecto que este repercutiendo y teniendo un impacto en el lugar en el que se está generando cierta situación.

En este sentido, retomando al autor se puede decir que, la subdirección de Servicios Regionales de Tulancingo que ha operado durante varios años en la región con el fin de hacer más eficientes los servicios administrativos, anteriormente muchos de los trámites que requieren las escuelas públicas y privadas en Hidalgo los debían realizar en las oficinas ubicadas en Bulevar Felipe Ángeles de Pachuca, con la consecuente pérdida de tiempo, de recursos económicos y materiales, así como la ausencia del personal en sus planteles, por lo que también se pretende dar solución y brindar las mejores condiciones

para que tanto docentes como estudiantes puedan trabajar de forma correcta y se preste un servicio educativo de calidad.

El edificio en el que actualmente se encuentra operando es rentado, esto no porque no se quiera o no se tenga el interés de adquirir un edificio propio, sino todo lo contrario, uno de los subdirectores el Prof. Rubén Hernández Ortega antes de salir del departamento se interesó por gestionar un terreno para la construcción de un edificio propio, sin embargo, el lugar en donde se pretendía su construcción se encontraba retirado del centro de Tulancingo, por lo que no creyó conveniente el aceptar la oferta, debido a que tanto su personal como a los usuarios que requieren del servicio se les complicaría el traslado para llegar a la subdirección, esta fue la causa por la que él subdirector negó el apoyo que les brindaban, por lo que prefirió que se siguiera operando en un edificio rentado, sin embargo, uno de los efectos de no contar con un espacio propio es el no tener una mejor estructura de las oficinas, pues podrían ser más amplias, que el personal se encuentre laborando con más comodidad y al mismo tiempo se les brinda un mejor servicio a los usuarios. La carencia de mobiliario también es importante, debido a que se tiene una desorganización de los archivos, dando una impresión de desorden, eso de cierta manera habla de la institución y de su imagen, una posibilidad por la cual no ha sido atendida esta parte es a causa de los espacios reducidos, pues no hay donde acomodar más mobiliario.

A medida en que pasa el tiempo dentro de las organizaciones se dan cambios y la SSRT no fue la excepción, uno de ello fue la entrada de la tecnología generando nuevas formas de trabajo, sin embargo, al inicio esto puede causar conflicto debido a que algunas de las personas que se encuentran desempeñando ahí sus funciones llevan varios años laborando, por lo que, las realizaban por medio de ciertas estrategias que les permitían cumplir con sus responsabilidades, les costaba trabajo realizar ciertas de ellas debido a que no se contaban con ciertos instrumentos que les facilitarían ciertas tareas o que les evitará pasar por s situaciones incómodas y cansadas. A pesar de ello, cuando llega la tecnología a las instalaciones, a algunos integrantes del personal se muestran renuentes a la idea, ya que, les resultaba complicado aprender a manejarla y el hecho de aprender a utilizarlas atrasaría un tanto su trabajo e incluso les daba miedo, en cambio, después

que comenzaron a implementarla en su práctica se dieron cuenta que les facilita varios procesos y que el realizar trámites es mucho más rápido, así mismo el logro de sus responsabilidades es eficaz.

Como en cualquier organización se toman decisiones o se establecen ciertas costumbres y actitudes que son permitidas por un jefe, debido a que puede ser una forma en la que todos trabajen a gusto y en comodidad, la Subdirección no sería excepción, pues el personal se encontraba muy cómodo con sus horarios, su forma de relacionarse y de comportarse e incluso la forma en la que se trata al usuario. Esto cambia cuando llega un nuevo Subdirector y entonces genera molestia e incluso resistencia debido a que él muestra un liderazgo diferente, está más pendiente de las funciones que realiza cada uno del personal, de los horarios de entrada y salida, del orden en las áreas, comienza a tener actitudes de las cuales el personal no estaba acostumbrado y es aquí donde surge el conflicto, debido a que se sienten observados todo el tiempo y deben comportarse de manera diferente, ya que nunca se sabe cuándo es que el jefe va a tomar la decisión de presentarse en cualquiera de las oficinas, es por esto que la mayoría del personal se muestra expectante, pues tienen que adaptarse a un nuevo estilo de dirección.

Sin embargo, para el nuevo subdirector de SSRT es importante valorar los comportamientos no juzgarlos, que contextualice analizando en un primer lugar como es qué trabajan, las lógicas del personal adscrito, qué da resultado y sus costumbres antes de su llegada. De esta manera se puede comprender por qué surge la molestia, por la exigencia al respeto de horarios de la jornada laboral, de que se mejore la presentación de la institución tomando en cuenta que todos deben estar en su lugar de trabajo de forma ordenada, perfeccionar el trato a las personas que requieren de algún servicio, todo ello, debe ser comprendido; con la finalidad de buscar estrategias de liderazgo y operación más viables.

Durante la investigación se identificó que en la subdirección de servicios regionales laboran 37 servidores de las cuales una tercera parte son personas de la tercera edad lo que causa ciertas irregularidades debido a sus condiciones, sin embargo, son personas muy experimentadas pues llevan años laborando en el lugar. Por otro lado, el personal

logra su ingreso a este espacio laboral debido a que son trabajadores de la Secretaría de Educación Pública, algunos fueron o son comisionados por parte de la estructura para prestar sus servicios, otros cuentan con perfiles de docencia en los diferentes niveles y de diferentes escuelas de la región, así mismo, algunos otros deben contar con el perfil requerido para el puesto que se pretende ocupar, sin embargo, no existe alguien con un perfil de Licenciado en Administración o en Administración Educativa. Una de las situaciones latentes, que ocurre es que debido a que parte del personal es de edad avanzada, faltan constantemente al trabajo por situaciones de salud o muestran cansancio por la carga de trabajo, hecho que de cierta manera atrasan las funciones del demás personal, lo cual de alguna manera causa molestia o enojo.

Por otra parte, en algunas ocasiones las relaciones entre el personal no son muy favorables, esto debido a que entre algunas personas no existe una buena convivencia, aunque no siempre es condicionante para realizar las actividades, a veces si se ve disminuida la productividad, es una situación que suele ser de alguna manera común en las organizaciones debido a que todos tiene diferente forma de pensar y actuar, y es válido tener diferencias, sin embargo, se pugna porque se tenga la capacidad y madurez de dejarlas de lado para poder mantener una convivencia armoniosa que no repercuta en el quehacer diario del resto del equipo.

Finalmente, el no contar con un clima organizacional favorable, sin motivación o un ambiente en el que toda la organización pueda trabajar de manera tranquila y optima respondiendo a las necesidades de la sociedad o cumpliendo con la misión y visión; es una situación recurrente ya desde tiempo atrás, principalmente porque en ocasiones las diferencias y los enfrentamientos entre compañeros no trascienden ya que no los hacen del conocimiento de los superiores, por miedo o simplemente porque estas conductas se normalizan; considero es un problema importante a atender debido a que, no es posible trabajar en forma conjunta para el logro y alcance de meta y objetivos de la organización.

1.3 ELECCIÓN TEMÁTICA

Para identificar el problema y tema central del presente escrito, se tomó en consideración el árbol de problemas, esto con el fin de analizar las diferentes situaciones identificadas en la institución, con ayuda de este esquema se logra “Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar” (Edgar Ortegón, 2015, p. 16). Es decir, de acuerdo con las observaciones llevadas a cabo en un determinado espacio, se pueden notar algunas irregularidades que irrumpen el buen funcionamiento de la organización, por lo que, es necesario conocer todos los problemas para tomar solo uno que englobe a todos y darles solución o el más importante a resolver. Empero, para este caso se utilizó el árbol de problemas para delimitar el tema central de la investigación, identificando varias causas y se redujo a solo un tema a tratar. (Anexo 3-F:1)

Por medio de esta herramienta, se logró identificar que en la subdirección de Servicios Regionales en Tulancingo existe ausencia de un buen clima organizacional esto debido a que se carece de un ambiente en el que se propicie motivación y apoyo por parte de todos los implicados de la organización, así también, no existe el trabajo en equipo con el que se logre brindar un servicio de calidad.

Este problema tiene algunas causas como lo es la resistencia al cambio debido a que recientemente como ya se mencionó se dio un cambio de jefe, lo cual, generó controversia e incertidumbre al personal por cómo sería el nuevo subdirector, algunos integrantes del personal están renuentes a respetar horarios tanto de llegada y salida e incluso de mejorar sus actitudes, esto tiene como consecuencia el que el funcionamiento de la organización no mejore sino por el contrario con estas actitudes generan más problemas en la organización.

Por otra parte, existe una mala relación entre algunos miembros del personal, causado por la existencia de diferentes puntos de vista e incluso por causas personales, esto tiene un impacto en la baja productividad, actitudes negativas, incomodidad e incluso que se generen problemas más grandes debido a que no se separan las cuestiones personales de las profesionales.

Algunas de las personas que laboran en el departamento ya tienen una edad avanzada, lo que genera que se atrase el trabajo, ya que faltan constantemente porque tienen que asistir a consultas médicas o por situaciones de salud entre otros factores que generan molestia en sus compañeros debido a que no avanzan con el trabajo y por supuesto es una carga más de trabajo para él o la compañera. Sin embargo, en contra parte es importante resaltar es que a pesar de su edad su experiencia es de suma importancia para el llevar a cabo sus funciones.

Otra de las situaciones causantes del problema es la falta de instalaciones propias, pues actualmente renta y a pesar de ello los espacios de las oficinas son muy reducidos causando incomodidad para el personal pues no son lugares apropiados para desempeñar sus funciones y por otra parte, los usuarios no reciben una atención como se espera debido a que no existe un lugar para que puedan ser mejor atendidos, dando respuesta a sus necesidades.

1.4 ENFOQUE ADMINISTRATIVO

El enfoque que sustenta el trabajo recepcional es el “ENFOQUE DE SISTEMAS” esto debido a que, de acuerdo con Concepción García González, esta teoría “no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica” (pag.10). Es decir, la teoría general de sistemas no pretende identificar un problema y darle solución, sino que, su finalidad es el generar nuevo conocimiento, nueva teoría teniendo como base de una investigación empírica, con el objetivo de que sea difundida y las organizaciones puedan mejorar su práctica administrativa o ciertos aspectos que no estén dando el resultado esperado. Así mismo, que consiste en una integración de teorías organizacionales modernas, es un enfoque sistémico de la administración, es decir, es una teoría general comprensible que cubre los fenómenos organizacionales, integra tanto los conceptos clásicos de la administración, estructuralistas y del comportamiento, para de esta manera realizar una combinación y tener una administración que le favorezca a la organización.

La principal característica es que tiene un punto de vista sistemático, es decir, ve a la organización como un sistema conformado por cinco partes fundamentales que son, la entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente. Tiene un enfoque dinámico que tiene que ver con un proceso de interacción que ocurre dentro de la organización, es multidimensional considerando todos los niveles de la organización, multimotivacional dejando claro que toda actividad puede ser dada por diversos factores, multidisciplinaria ya que busca completar su teoría tomando en cuenta diferentes campos que aporten a la generación de conocimiento, descriptiva con lo que busca comprender los fenómenos organizacionales, multivariable entendiendo que una situación puede tener diferentes causas y la última, pero no menos importante es que es adaptativa con esto deja claro que debe actualizarse conforme a los cambios que se pueden dar en el ambiente.

Respecto al concepto que aporta la autora, es claro que el motivo por el cual se elige la TGS es principalmente por la opción que se ha seleccionado para titularse, la cual, consiste en una tesina modalidad de ensayo, en tanto, lo que se pretende no es el identificar un problema y darle solución, sino, con base a lo experimentado de manera empírica y a lo conocido por medio de teoría se pretende generar conocimiento en el que se dé una perspectiva acerca de cómo funcionan las organizaciones, y qué se puede hacer para que mejoren el servicio que brindan. Esto no quiere decir que será aplicado, sino, que se va a modernizar o actualizar la información acerca de cómo es que funcionan las organizaciones, dando pie a que puedan ser tomados en cuenta ciertos puntos para mantener un mejor clima laboral, reconocer jerarquías, guiar u orientar manera más efectiva al equipo, realizar los procesos administrativos de manera más eficiente, es decir, se pretende generar conocimiento respecto a cómo es que han trabajado o se han desempeñado tradicionalmente las organizaciones.

En pocas palabras, pretendo explicar cómo es que funcionan las organizaciones y, por ende, comprender los diferentes fenómenos que en ellas se dan, asimismo, se estudia la administración como un sistema, por lo que estudia sus diferentes partes para que a la hora de que sean integradas existan mejores resultados, es importante que una organización como la Subdirección de Servicios Regionales siempre este abierta a la

innovación tecnológica, y a los cambios conceptuales que le permitan reorientar su funcionamiento.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de interés a indagar es el clima organizacional en las instituciones, debido a que durante los diferentes semestres en la licenciatura, al estudiar este concepto durante las clases y por supuesto en las actividades de investigación, se pudo notar la relevancia que tiene en la vida institucional, sin embargo, no se tenía una idea clara de su funcionamiento hasta las prácticas profesionales, es por ello que surge el interés por indagar un poco más acerca del tema y todo lo que este conlleva.

El cómo se pretende llevar a cabo esta investigación, es por medio de la consulta de diferentes textos relacionados al tema, los cuales son apegados tanto al ámbito administrativo y su relación con lo educativo, pues, por medio de ellos se podrá tener una idea más clara acerca del clima organizacional, su influencia en la vida de la institución y cómo cada uno de sus componentes influyen, para que las instituciones tengan éxito y logren prestigio.

El fin de indagar acerca del presente tema, es el generar y reflexionar acerca de su importancia, ya que en muchas instituciones no se le da el valor que se merece, dejando de lado el grado en que influye en gran medida en el éxito de la organización, porque el generar un buen ambiente de trabajo favorece a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas de trabajo, ya que este clima actúa directamente sobre las actividades y los estados de ánimo de las personas.

En ocasiones dentro de las organizaciones, no se le da la atención que se merece a su ambiente laboral, principalmente porque cuando se centra en el alcance de sus objetivos y cuando estos no se logran, se comienzan a especular sobre ciertas barreras que impiden el éxito de la institución, tales impedimentos generalmente se relacionan a aspectos externos a ella, como lo es la competencia o a diversas situaciones que son

consideradas ajenas a la organización. Sin embargo, lo que muchas veces no se toma en cuenta es que estas barreras muchas veces se encuentran dentro de la misma y son precisamente el no cuidar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve y desempeña toda una organización.

El propósito del presente ensayo es el conocer todo lo relacionado con un buen clima organizacional, algunos factores de relevancia como son el mantener un buen liderazgo con el cual se fomente en los trabajadores de las organizaciones la motivación y el compromiso requerido para que esta cumpla con sus propósitos. Por otro lado, también se pretende profundizar y analizar otros aspectos que tiene relación al tema y que toda organización debe considerar con el fin de propiciar un ambiente sano a sus implicados y por consiguiente lograr los objetivos establecidos. El clima organizacional, es un tema que no debe ser tomado a la ligera, sin embargo, en ocasiones no se le da la importancia que debería y es por lo que en las instituciones surgen ciertas situaciones que no son benéficas y que son percibidas por las personas externas a la organización dando una mala imagen o dando un mal aspecto de toda la organización. Por esto, el interés de dar a conocer la relevancia que tiene este fenómeno en las organizaciones y que debe ser evaluado constantemente para un mejor desempeño y evolución de la organización en general.

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 LAS ORGANIZACIONES

Una organización es entendida como un conjunto de personas que tienen un mismo objetivo, es decir, cualquier grupo de personas de 2 a más integrantes forma una organización siempre y cuando tengan un mismo fin en común, existen diferentes tipos y sin darse cuenta siempre se forma parte de una, por ejemplo, una organización es la familia, que consiste en un grupo de personas conformadas generalmente por papá, mamá y hermanos quienes tienen un mismo fin, asimismo, cuando se viaja en un autobús todas las personas que se transportan en él tienen el objetivo de llegar a un determinado destino, lo mismo sucede en la escuela y trabajo, es decir, constantemente se forma parte de estas. En este sentido, Idalberto Chiavenato (2009) dice que:

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (p.24)

Así, las organizaciones están conformadas por un determinado grupo de personas, quienes se dividen ciertas funciones y actividades en su día a día, con el fin de contribuir al bien social, ya sea con fines de lucro o no lucrativas, todas se pueden considerar organizaciones siempre y cuando, se tenga un mismo fin, de no ser así, aunque el grupo de personas laboren juntas, el que cada uno tenga un propósito distinto no es favorable, pues no colaboran para obtener un mismo objetivo.

Las organizaciones como la Subdirección de Servicios Regionales de Tulancingo, tienen cierta influencia en la sociedad y en la vida de las personas, esto debido a que día con día se tiene contacto con ellas especialmente con un gran sector que es el educativo, ya sea en el trabajo, en la sociedad, en las escuelas, en grupos deportivos o religiosos, de alguna manera siempre se forma parte de estas, aunque no siempre se pueda percibir, dependen de las actividades y de los esfuerzos que las personas que la conforman, pues es importante aclarar que sin el personal no lograrían sus objetivos y por supuesto no

existirían, es decir, se considera entonces que las organizaciones son las personas que realizan diversas funciones a diario para alcanzar un bien común.

Luego entonces, el factor humano de las organizaciones es su pieza fundamental, de lo contrario no tendrían un buen funcionamiento y el alcance de sus metas y objetivos no sería el esperado, en este caso la subdirección tiene como objetivo el brindar servicios educativos de excelencia, respondiendo debidamente a las exigencias sociales, sin embargo, para que este grupo de personas dé los resultados deseados, requiere de apoyos; infraestructura apropiada, los elementos tecnológicos, el recurso económico, el cual debe ser manejado por administradores, en pocas palabras, las personas le dan vida a las organizaciones, de no ser así, éstas no existirían puesto que un simple edificio no puede encargarse de satisfacer las necesidades sociales. Se reconoce entonces la importancia del factor humano como pieza clave para el alcance de las metas y objetivos organizacionales lo que genera el éxito, teniendo un impacto significativo en todos sus implicados; desde quienes laboran en las oficinas de SSRT hasta toda la población en el área de influencia.

De este modo, se puede notar que las organizaciones van mucho más allá que solo contar con una buena infraestructura y maquinaria para brindar un buen producto o servicio, también influye en sus resultados el ambiente laboral que se les fomenta a sus implicados, pues para que, puedan desempeñarse de la mejor manera, se hace necesario implementar políticas que les permitan tener un entorno sano y armonioso en el que se pueda tener una vida laboral favorable.

Por otra parte, es importante que las organizaciones no sean estáticas, esto debido, a que para que persistan deben estar en constante cambio, principalmente, porque tienen un ciclo de vida, en el que nacen, se desarrollan y mueren, sin embargo, lo último que se desea es que desaparezcan, por lo que, deben de estar en constante actualización, de otro modo significaría grandes pérdidas y se verían afectados los propietarios de la organización, se desaprovecharía el recurso económico, el personal perdería su trabajo y en consecuencia afectaría su situación económica, no es el caso de la mayoría de quienes laboran en Servicios Regionales, ya que son sindicalizados y solo se generaría un cambio de adscripción.

Como ya se ha dicho, las organizaciones no solo consisten en las oficinas o maquinarias, son instituciones que deben estar en constante adaptación y movilidad, ya sea, que se tenga que modificar las formas de hacer las cosas, de producir, se debe actualizar constantemente al personal para que tengan mejor rendimiento, puesto que la inteligencia y el éxito de cada institución descansa en manos del personal, en el entendido de que son ellos la organización, son quienes trabajan y se esfuerzan para alcanzar el éxito de la misma.

En mi opinión, las organizaciones en general y la educativas en especial, son parte fundamental en la sociedad, ya que se encargan de satisfacer gran parte de sus necesidades por medio de los bienes o servicios que brindan con la finalidad de mantener una mejor calidad de vida, esto se pudo constatar en el proceso de la Pandemia por SARS-CoV-2, la Subdirección y su personal tuvieron que buscar un alternativa de solución para no detener los procesos administrativos vitales; inscripción, movilidad, acreditación, planeación etc.

Debido a que son los sujetos quienes hacen a las instituciones exitosas y son parte fundamental, es importante estar conscientes que si no se cuida al factor humano de manera correcta, los resultados no serían los mismos, lo ideal sería escuchar sus propuestas, motivarlos, comprenderlos, apoyarlos en situaciones de emergencia, las organizaciones deben cuidar y procurar a sus trabajadores, debido a que son estos quienes sostienen a la organización esforzándose para que funcione, en muchas ocasiones no suelen ser reconocidas ni remuneradas de forma justa por el gran esfuerzo que realizan, para nuestro caso de estudio, existen dos instituciones paralelas que se encargan de esto, el ISSSTE en el sector de la salud, programas para la compra de productos básicos, servicios funerarios, turísticos, y de atención para el bienestar y desarrollo infantil, entre otros prestaciones para vivienda y esparcimiento, así como el SNTE contribuye al desarrollo profesional como becas para maestrías y doctorados, salarios, prestaciones y seguridad social, sin embargo, no siempre son suficientes.

Dentro de las organizaciones suceden miles de situaciones, positivas y no tan satisfactorias, a partir de esto comienza a presentarse el clima organizacional, pues es importante que, para tener un buen funcionamiento por parte de todos los integrantes,

es importante reconocer el esfuerzo del personal, pero que también se tiene que dejar claro en qué están fallando y qué es lo que se debe hacer para que lo establecido se cumpla, en especial si el nuevo integrante es el responsable, como lo es en este caso. Él es responsable que desde un inicio exista certeza en cada integrante sobre lo que la organización quiere lograr, como su misión, visión y objetivos, de este modo tendrán un fin hacia el cual dirigirse y se evitarán confusiones, qué hacen y porqué lo hacen, de otro modo la organización, pierde el rumbo de lo que se quiere alcanzar, dejando de lado el verdadero objetivo, lo ideal es que todos tengan un mismo fin, de este modo, se asegurará el éxito de la organización cumpliendo satisfactoriamente con su misión en la sociedad.

Ahora bien, si las organizaciones están conformadas por grupos de personas, en la SSRT como ya se mencionó son docentes, administrativos, personal de apoyo cada una tienen un rol distinto en torno al logro y alcance de un mismo objetivo, sin importar los propósitos de cada una, ya sean lucrativas, no lucrativas o gubernamentales, es importante que para el alcance de sus fines exista un ambiente positivo al interior, es decir, el fomentar un entorno armonioso y tranquilo basado en los valores, de modo, que cada uno de sus integrantes logre desempeñar sus funciones de manera efectiva, que se relacionen entre ellos e incluso desde el encargado de la organización armoniosamente, de modo que sean participativos, se sientan comprometidos con sus funciones y con el objetivo de la organización, sea cual sea, desde la producción y en esta brindar un servicio público, lo importante es mantener un contexto sano para el éxito y bienestar de la institución.

2.1.1 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Debido a que las organizaciones están conformadas por una serie de individuos y al mismo tiempo existen ciertos lineamientos que deben ser acatados para que la organización funcione de la manera esperada, se derivan dos tipos de organización, la formal y la informal.

La formal es conducida por las practicas establecida por la ley, por las disposiciones de una política trazada, por las especificaciones y estándares mejor ajustados a la consecución de determinados objetivos que, como tales la empresa puede modificar con rapidez, en pocas palabras, es todo aquello bajo lo cual, la organización se debe regir desde sus propias reglas, hasta documentos que formen parte de su marco jurídico el cual está totalmente ligado al servicio que la organización preste.

Mientras tanto, la organización informal está relacionada con los valores, los estilos de vida, los intereses, es decir, la organización informal se basa en que los individuos se preocupan pro relacionarse entre ellos, un ejemplo de ello es cuando se ingresa a un nuevo empleo y lo primero que se hace es tratar de relacionarse con alguien con el fin de ir conociendo a la organización y de encontrar a alguien con sus mismos intereses. Dentro de toda organización se pueden encontrar estos tipos de relaciones, la primera enfocada a lo establecido y la segunda a los grupos de relaciones que se generan a medida que pasa el tiempo.

Los tipos de organizaciones tienen cierta relación al tipo de liderazgo o jerarquización que se practique en ellas, un ejemplo de estas es la organización lineal, la cual, hace referencia a “líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados” (Chiavenato, 2014, p.138). Es decir, en este tipo de organizaciones el liderazgo es un tanto autoritario, lo que quiere decir que solo el responsable de la organización, como lo es un director, es quien se hace responsable de conducir las diferentes áreas o departamentos de esta, no delega responsabilidades al demás personal para lograr que funciones se lleven a cabo de manera más rápida y eficiente.

Debido a que no existe libertad para proponer nuevas ideas e innovaciones para la mejora de la organización, resulta complejo y difícil responder a nuevas necesidades o cambios que la sociedad demanda con el paso del tiempo debido, a que no es adaptable a los cambios o nuevas condiciones externas. Sin embargo, una de sus ventajas es que son organizaciones que funcionan fácilmente y siempre existe o se tiene un control y disciplina de todo el pesonal, en Servicios regionales debe existir un gran habilidad de adaptabilidad, pues, la sociedad dia con dia tiene más demandas y necesiddes, por lo

que debe estar en constante actualización para cumplir satisfactoriamente con su servicio.

Otro tipo de organizaciones es la funcional, que “trata de lograr la comunicación más rápida entre los diferentes niveles. Cada subordinado reporta a muchos superiores de forma simultánea, pero solo se reportan a cada uno de ellos a temas que competen a sus respectivas especialidades” (Chiavenato, 2014, p.140). Es decir, en este caso el líder de la organización delega responsabilidades a otros subordinados para responder a las diferentes dudas o situaciones que se pueden presentar en las áreas. Por lo tanto, se deja de preocupar un tanto por situaciones relacionadas a los subordinados y pone como prioridad otras necesidades de la organización, por ejemplo, en el caso de la SSRT, es el caso de la infraestructura, ya que las oficinas son reducidas, si esta situación fuera resuelta la estancia en ellas sería más complaciente tanto para los subordinados como para los usuarios. En este tipo de organizaciones se pretende dar atención a los implicados sin descuidar otros aspectos, sin embargo, en ocasiones surge un tanto de dificultad, pues resulta complicado responder a todas las demandas de manera eficiente.

Y finalmente, la organización línea-staff es una combinación de las dos anteriores, su objetivo es el de incrementar sus ventajas y disminuir sus desventajas, da oportunidad de incorporar a nuevo personal especialista en caso de requerirlo y a un costo razonable. Así mismo, mantiene un ambiente de unidad, en el que todos trabajan en conjunto hacia un mismo objetivo, se delegan responsabilidades y se da un tanto de libertad sin que se pierda el control y la disciplina, en pocas palabras se encuentra un equilibrio entre la organización lineal y la funcional para la obtención de mejores resultados.

Tomando en cuenta lo anterior, considero que dentro de las organizaciones se debe tener un equilibrio entre una organización formal y la informal, es decir, se debe trabajar bajo lo establecido, pero también se deben respetar las formas en las que los implicados se desempeñan, de tal manera que se cumpla satisfactoriamente con las funciones delegadas y todos trabajen de manera armoniosa hacia un mismo objetivo. En el caso de la institución prestataria, el tipo de organización que se identificó es la formal, pues todo se debía hacer de acuerdo con las normas establecidas y los manuales operativos de la organización. No era permitido que el desempeño se llevara a cabo de otra forma

que no fuera lo prescrito, lo cual implica momentos de estrés para los involucrados, pues no podían desenvolverse de modo que se les dificultara menos alguna situación o que se realizaran actividades que los mantuviera contentos al estar laborando.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están conformadas por grupos de personas, es por ello, que hoy en día cualquier tipo de organización debe enfocarse en crear un ambiente laboral armónico, en el cual, todos los involucrados se sientan libres y a gusto realizando sus responsabilidades y funciones cotidianas. A esto, se le denomina “clima organizacional” que tiene la finalidad de propiciar a los trabajadores de las organizaciones sin importar sus funciones, la oportunidad de desempeñarse en un contexto confortable y agradable, lo cual contribuirá al buen desempeño de sus funciones, considerando el logro de objetivos y metas de la organización llevándola al éxito.

Entonces, el clima organizacional está relacionado con el ambiente tanto físico como laboral de la organización, así como a sus relaciones interpersonales, los espacios y demás factores relevantes que también son parte. Pero no se logra tener lo suficientemente claro a qué se refiere este término, por ello es importante para que sea entendido de una mejor manera se conozca a que se refiere, por lo que Chiavenato (2011) afirma que el “ambiente interno entre los miembros de la organización, se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.50)

En este sentido, el fenómeno organizacional trata de mantener un ambiente sano en donde los integrantes se sientan cómodos y motivados en su lugar de trabajo, de este modo su desempeño será el esperado. Por lo tanto, se le considera como todas aquellas propiedades motivacionales del ambiente organizacional, asimismo, se puede decir que es considerado como favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, es decir, propicia confianza y entusiasmo al equipo de trabajo, por lo que, al entorno se le considera como no favorable o negativo cuando

frustra las necesidades de los integrantes, esto debido a que influye en gran medida en el estado motivacional de las personas.

El mantener un clima organizacional sano, consiste en el fomentar una buena comunicación, mejores relaciones y una mejor motivación, esta última influye en el rendimiento y comportamiento de todos los implicados en la organización, porque sus actitudes cambian y se ven reflejadas en las relaciones de compañeros, porque se sienten satisfechos con lo que la organización les aporta, se interesan por mejorar en su desempeño, se vuelven colaboradores y un aspecto de gran relevancia es que cuando los implicados están contentos con la organización y les gusta lo que ésta les aporta, tienden a defender a la organización, se sienten parte de ella, lo que influye en gran medida para el logro de metas y objetivos, pues es un factor positivo para el éxito de la organización.

Sin embargo, cuando el clima organizacional no es positivo surgen algunos fenómenos como la apatía, el desinterés, insatisfacción, malas actitudes y si las necesidades de los implicados no son atendidas, pueden derivar grandes complicaciones para la organización, generando huelgas o manifestaciones e incluso agresiones que afectan la imagen de la organización y que por supuesto deja ver que el ambiente no es propicio.

El clima organizacional se encarga de crear un entorno en donde se motive a los trabajadores, un ejemplo de esto es la subdirección, pues el ambiente en ocasiones era muy pesado, algunas veces entre los involucrados llegaban a darse situaciones que de alguna manera afectaban al buen funcionamiento y trabajo en equipo de la institución, lo que no es muy favorable, pues ocasiona divisiones y más complicaciones en la organización, dejando de lado el objetivo central por el cual se trabaja.

En estos casos, considero que el líder debe tener conocimiento de estas situaciones para buscar la manera de solucionar las diferencias entre los trabajadores, tomando decisiones y poner en práctica estrategias tendientes a la mejora del ambiente en que se desenvuelven, esto con el fin de que se sientan cómodos desempeñando sus funciones, se les debe propiciar un lugar donde existan buenas relaciones laborales entre compañeros y el personal directivo.

La importancia radica en que los implicados pasan la mayor parte de su tiempo y vida en el trabajo, por lo tanto, el tener un contexto propicio para que sea un ambiente sano en el que se puedan desempeñar de manera eficiente, beneficia en gran medida a la organización, esto debido a que al momento en el que los trabajadores se sienten valorados y cómodos su desempeño es alto, cuando son tomados en cuenta para ciertas situaciones relacionadas a la organización en general, se siente escuchado y capaz de poder participar o generar ideas que permitan el alcance de las metas y objetivos de la organización. De este modo, se puede apreciar que el clima organizacional no se debe tomar a la ligera, ya que implica gran valor para que la organización logre ser exitosa.

Asimismo, Chiavenato, afirma que “el clima organizacional es la calidad o la suma características, ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye posteriormente en su comportamiento” (2009, p. 261). Es decir, el clima organizacional se conforma por diversos elementos los cuales se encargan de reflejar que tan positivo o negativo es este. Actividades como la comunicación, la motivación y la adaptación la cual, consiste en un estado de acomodación continua con el fin de satisfacer las necesidades no solo del personal, sino, también de la organización en general, asimismo, es necesario mantener un equilibrio emocional en la organización. La adaptación de cada persona va variando de acuerdo con su estado de salud mental, un ejemplo de ello es que cuando se tiene un estado mental positivo, este puede reflejarse en cómo se siente consigo mismo y con otros, con sus compañeros de trabajo, si son capaces de enfrentar solos ciertas exigencias de su vida cotidiana, estas características logran que su adaptación sea positiva y del mismo modo se cree un ambiente organizacional propicio para todos los implicados.

De igual importancia, la motivación, la comunicación, la adaptación, e incluso el liderazgo deben estar íntimamente relacionados para que una organización opere o se desempeñe de la manera esperada. Me queda claro entonces que, cuando el personal se encuentra motivado el clima organizacional es bueno y puede ser visto por medio de las relaciones satisfactorias que se caracterizan principalmente por el interés, la colaboración, innovación, ánimo e incluso actitudes positivas. Por otro lado, cuando no existe motivación en las organizaciones se genera un clima organizacional negativo el cual, se

caracteriza principalmente por el desinterés, apatía, depresión, insatisfacción y puede llegar al inconformismo generando situaciones o problemas graves para la organización.

En mi opinión, la motivación es un factor fundamental para que las organizaciones funcionen, principalmente porque desde la cabeza de la organización se ve la importancia de cumplir con el objetivo establecido, por lo tanto, el orientarlos y buscar la manera de que se sientan comprometidos con la organización sirve de mucho, integrarlos de modo que identifiquen que cada una de las tareas que desempeñan puede llevar al éxito de la organización. En este sentido, se debe dejar de pensar que la motivación solo se puede conseguir por medio de alguna remuneración económica, esto no siempre suele ser así, en muchas ocasiones el personal solo quiere ser considerado, escuchado, tomado en cuenta y reconocido, esto los hace sentir que de verdad son parte de una organización a la cual le importan, eso eleva sus ganas para un mejor desempeño.

En este mismo sentido, se puede decir que el clima organizacional está conformado por factores que influyen en la motivación, debido a que se deben tomar en cuenta a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros, tales como sus principales intereses, logrando un clima organizacional favorable. Para satisfacer las necesidades personales de los implicados y mejorando su ánimo. Es decir, el clima organizacional y la motivación influyen entre sí para mantener un ambiente favorable en el que el personal puede desempeñarse de la mejor manera posible, logrando que se sientan con ánimos de trabajar para alcanzar los objetivos de la organización, y al mismo tiempo se lucha por las metas personales.

Cuando el responsable de la organización les brinda la oportunidad a los subordinados de trabajar, no solo para el alcance de los objetivos de la organización, sino, también para los personales, los anima, lo sienten como un aliciente que aporta motivación para trabajar por lo que quieren. Esto beneficia a la organización, ya que, si ellos luchan por sus metas, su desempeño mejora, de algún modo todos se ven beneficiados.

En este sentido, la autora Olga Elena Vallejo Calle (2010), establece que el clima organizacional se refiere a las “características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se

desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima constituye la personalidad de la organización” (p.55). En otros términos, el clima organizacional consiste en el conjunto de aspectos sean positivos o negativos que son percibidos por los implicados de la organización, que influye en la forma en la que se desempeñan y actúan, en tanto, es la forma de ser de la organización, la cual, se conforma por diferentes valores, actitudes y creencias del personal, todo se relaciona con el grado de motivación que se brinde.

El clima organizacional de cierta forma es la personalidad de la organización, si este no es positivo, repercute de manera negativa en el personal y afectará en toda la organización, impidiendo el logro de sus objetivos. Está ligado a los procesos motivacionales y puede convertirse en el mejor aliado o en el mayor de los obstáculos para la ejecución de las estrategias institucionales tanto a nivel interno como externo. Por lo tanto, el clima organizacional es de vital importancia en el desarrollo de una organización dentro del contexto social, ya que determina la posibilidad de logros de la institución, así como de los individuos.

Por lo tanto, cuando el clima organizacional es favorable para los implicados contribuye al logro y alcance de los objetivos organizaciones, de no ser así, la organización no podrá tener un avance significativo para su desarrollo y al ser una empresa o una institución pública, no podrá cumplir con sus funciones y responsabilidades que le corresponden, en este caso, si es una institución pública la forma en la que se opera, no se atiende a los usuarios, como lo indica la misión se dará una mala imagen y si se trata de una empresa privada al no tener un control de las situaciones, se genera un mal ambiente e incluso dejar de funcionar a causa de este fenómeno que pareciera que no tiene ninguna relación con el éxito o fracaso de las organizaciones.

En tanto el clima organizacional se relaciona con los rasgos o factores que conforman la organización, es por ello que Karla Torres (2014) establece que se trata de “algo intangible no se ve ni se siente, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella” (p.8). Dicho de otro modo, el clima organizacional no es tangible, debido a esto no se da la importancia debida, sin embargo, se considera que se trata de ciertos

aspectos o fenómenos que los implicados sienten y que les causa actitudes positivas o negativas dependiendo de cuál sea el estado del ambiente organizacional.

De modo que, el clima organizacional se relaciona con las condiciones tanto físicas como mentales del personal de la institución, en la manera en la que sienten su ambiente de trabajo y así mismo determina el grado de satisfacción que las personas tienen en su ambiente de trabajo. De este modo, se puede decir que tiene relación con la forma en la que los implicados perciben de la organización así también como de la motivación que se les fomenta, es por ello, que no se puede ni tocar ni ver de alguna forma debido a que consiste en el cómo es que se sienten los implicados con la organización, con lo que sucede dentro de ella, como es que es el ambiente de trabajo y lo que estas pueden causar ya sea por medio de las emociones de los trabajadores, sus sentimientos y actitudes que surgen a causa de cómo se percibe el clima, ya sea este positivo o negativo para los implicados.

En este sentido, Odalis Rojas (2012) afirma que “el sentir o el estado de ánimo de la organización” (p. 26). Las organizaciones son conformadas por todo su personal, de modo que sin ellos no existiría organización, en tanto, el clima organizacional consiste en cómo se sienten con la organización, lo que implica a sus compañeros de trabajo desde altos puestos hasta los más bajos en el organigrama, todos son un equipo y trabajan día a día para alcanzar un objetivo en común.

A mi juicio, cada uno de los conceptos antes mencionados tienen en común que el clima organizacional es el ambiente que el personal percibe de su área de trabajo, pues si bien es cierto, cuando nos desempeñamos o nos encontramos en un lugar donde el ambiente se siente pesado, donde no existe una buena organización para trabajar en equipo, donde no se encuentra ningún tipo de motivación, la verdad, es que no se le da sentido a la organización y se cumplen con las funciones delegadas sin ánimo, solo por cumplir y de alguna manera para conservar el trabajo, pero no, por gusto y por establecer un compromiso con la organización.

El clima organizacional influye en la satisfacción y motivación del personal en consecuencia en la productividad y los resultados, es algo que se tiene que construir, monitorear, evaluar y reevaluar, con el fin de que la organización crezca y no sea lo

contrario. El crear un clima organizacional adecuado logrará una mejora e incremento en la productividad, se tomarán mejores decisiones, se tendrá un mayor rendimiento y las relaciones entre el personal mejoraran. El motivo o la importancia de mantener un ambiente sano en las organizaciones, es debido a que contribuye a que los implicados se sientan comprometidos a trabajar por un mismo objetivo, asimismo, da la oportunidad de identificar fácilmente tanto fortalezas como oportunidades que contribuyen a la mejora de la organización, así como, a su desempeño y rendimiento de todos.

Un aspecto del clima organizacional es que debe ser evaluado, de modo que se tiene la oportunidad de saber y conocer cómo es que está operando la empresa, por ello, se deben valorar algunos aspectos de importancia como lo es el liderazgo y las oportunidades de desarrollo. El conocer estos datos contribuye al conocimiento de lo que está afectando el éxito de la organización, esto en caso de que exista un clima organizacional negativo ya que, si es positivo se debe trabajar para mejorarlo y que toda la organización se sienta motivada y comprometida en un mismo sentido.

Considero, que se les debe poner atención a las instituciones públicas, en especial a las que atienden el aspecto educativo, ya que al no ser una empresa lucrativa y no cobrar directamente por su servicio, muchas veces no se privilegia un buen trato a los usuarios, esto proviene desde el ambiente y la motivación que yace en la organización, pues al no sentirse retribuidos debidamente, su desempeño no es el mejor y su relación laboral no es la correcta para cumplir con la función de la institución en la sociedad.

Por lo tanto, en las instituciones públicas como la subdirección de servicios regionales es importante realizar ciertos diagnósticos para identificar factores relacionados con el estado de ánimo de los integrantes de la organización lo que influye en el comportamiento y desempeño de los implicados en el trabajo. De modo que el clima mejore y tenga un impacto favorable en su rendimiento, desempeño, productividad y la eficiencia de todos, logrando tener ventaja para obtener éxito.

Así se comprende entonces que, en todas las definiciones antes analizadas, se coincide en que el clima organizacional está relacionado con, cómo se sientan los implicados con la organización, los sentimientos, actitudes y ánimo que el ambiente les provoca. En tanto, cuando se cuida esta parte en las organizaciones es probable que exista un clima

saludable en el que se fomente una buena comunicación, exista motivación, los trabajadores sean adaptables, y todo ello va de mano con un buen liderazgo. Este, es la parte fundamental para que exista un buen clima organizacional, debido a que es el líder quien se encarga de orientar, motivar, guiar, escuchar y responder a las necesidades de sus trabajadores. En contraparte, cuando se tiene la concepción acerca de que el liderazgo “es solo mandar”, es probable que no se logre un ambiente favorable, ya que nunca van a existir buenas relaciones entre jefe y subordinado o entre los compañeros de trabajo, lo cual, es un factor negativo, pues el que exista una buena comunicación hace que los implicados sientan confianza al expresar sus ideas, al opinar respecto a situaciones, a innovar todo ello que sin duda alguna contribuye al éxito de la organización.

A partir de ello, se puede notar que el clima organizacional no es tema que puede ser tomado a la ligera, todo lo contrario, es la base fundamental para que las organizaciones puedan alcanzar tanto sus metas como los objetivos establecidos, asimismo, pueden cumplir de manera eficiente con su rol en la sociedad y contribuyen al éxito personal de sus implicados, pues les dan la oportunidad de que crezcan como personas y eso también les ayuda a elevar su satisfacción personal que contribuya a los resultados deseados, no solo en el aspecto personal sino también en el profesional.

2.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional consiste en el ambiente que se va formando o creando dentro de la organización, que permite a todos los implicados desempeñarse de la mejor manera posible orientados a un mismo fin, este ambiente debe retomar ciertas propiedades para provocar o fomentar motivación que genere efectos positivos en las conductas de sus implicados, a esto se le denomina dimensiones del clima organizacional, las cuales, Idalberto Chiavenato (2007) es quien las establece, y consisten en:

La primera se trata de la estructura organizacional, que consiste en “imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos,

autoridad, especialización, etcétera. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima” (p.468). Es decir, consiste en la forma de organización y reparto de ciertas responsabilidades o funciones, asimismo, hace referencia a lo que se establece como lo son normas, creencias, la forma en la que se hacen las cosas o manera de trabajar, todo ello, se relaciona con el clima organizacional, debido a que de alguna manera se relaciona con el ambiente que esta estructura puede generar y causar en los implicados.

La segunda dimensión se trata de la responsabilidad, la cual, “puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales” (Chiavenato, 2007, p. 468). Se puede decir que entre más se incentiva el clima organizacional es mejor. Para lograr que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades pueden ser incentivados por la conducta que han tenido o por la forma en la que se han desempeñado, eso les motivará para seguir teniendo un buen desempeño, que sin duda alguna incrementará y mejorará el prestigio de la institución.

Como tercera dimensión se encuentran los riesgos que consisten en “la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007, p. 468). Es decir, la organización debe cuidar a todos los implicados de ciertas situaciones que los afecten y que como consecuencia también afecten a la organización.

La cuarta, tiene que ver con “enfaticar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona” (Chiavenato, 2007, p. 468). Esta dimensión es similar a la segunda respecto a la responsabilidad, solo que en este caso se relaciona un poco más con los resultados del desempeño del personal, el cual deberá ser logrado sin importar el método o forma para la realización de sus funciones, lo que importa es que sean positivos para la organización, y el trabajador sea reconocido por medio de estímulos que lo motiven a trabajar de manera más eficiente, reportando mejores resultados, como ya se menciona antes, aunque estos existen no son suficientes.

La quinta dimensión tiene que ver con el calor y apoyo de la organización, la cual, “puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal” (Chiavenato, 2007, p. 468). Esta parte, está más relacionada con el clima organizacional, ya que tiene que ver con el apoyo y apego que se debe tener con todos los implicados, logrando un ambiente donde se propicie una buena comunicación, relaciones sanas entre compañeros y motivación favorable, aspectos que hacen sentir cómodos y satisfechos a los implicados.

Finalmente, la sexta, el conflicto en donde la organización “establece reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación” (Chiavenato, 2007, p.468). Es importante que las organizaciones fijen ciertas normas para que se eviten situaciones que afecten e impacten de forma negativa al ambiente organizacional, esto debido a que si no existe un respeto hacia la forma en la que los demás expresan sus ideas, opiniones, la forma de trabajo o incluso respeto hacia ciertos aspectos personales, se reconoce que siempre va a existir algo que evite el trabajo en equipo, vital para los fines de la organización, pues en ocasiones este tipo de situaciones suele crecer y crecer hasta afectar a un gran número de los implicados y eso es considerado como una barrera para mantener un buen clima organizacional en el que todos deberían estar contentos en un ambiente armonioso donde puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

Estas son las dimensiones que se deben cuidar para mantener un buen clima organizacional principalmente porque influye en gran medida en la motivación del personal, en su desempeño y la satisfacción en el trabajo. Considero que, al descuidar estos aspectos, el ambiente puede ser no propicio y la organización puede irse deteriorando, causando situaciones que difícilmente pueden ser mejoradas y todo por situaciones que bien pueden ser solucionadas desde que inician, sin embargo, el no darles la importancia que tienen genera en la institución un malestar, situación que se vive en algunos aspectos de la SSRT, sobre todo porque son muchos años de su creación.

2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional hace referencia a lo que los implicados de una organización perciben de ella y lo que ésta les provoca, cuando es un entorno favorable quiere decir que los líderes o el líder de tal organización toma en cuenta aspectos fundamentales para que sus trabajadores se desempeñen en un ambiente sano y propicio que beneficie al éxito de la organización. Pero cuando no es positivo, el líder no hace que los implicados se sientan motivados y escuchados por lo que sus actitudes a la hora de desempeñarse no benefician el crecimiento.

De este modo, se pueden identificar dos tipos de clima organizacional, en el texto de Luc Brunet denominado “El clima organizacional: Definición, diagnóstico y consecuencias”, menciona la “Teoría de Likert” quedan definidos los tipos de clima organizacional, los cuales, se relacionan al liderazgo bajo el cual se oriente la organización.

2.4.1 CLIMA TIPO AUTORITARIO

De acuerdo con lo establecido en esta teoría, el clima de tipo autoritario se divide en dos subtemas, el primero el autoritarismo explotador que se trata de un clima que “presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas” (Brunet, 1987, p.30). Es decir, se trata de un clima bastante cerrado, se refiere a que la parte ejecutiva de la organización no les tiene confianza a sus trabajadores, no los escuchan ni atienden sus demandas o necesidades, la relación entre jefe y subordinado no existe ya que lo que se puede percibir en el ambiente con este tipo de clima organizacional es el miedo y la desconfianza. En este tipo de clima se da un ambiente estable y aleatorio en donde la comunicación no existe, se da por instrucciones.

El segundo subtema de este tipo de clima es el autoritarismo paternalista en el cual las decisiones son tomadas por los puestos de más alto rango en la organización y en muy pocas ocasiones se les da la oportunidad a los puestos inferiores de tomar sus propias decisiones. Para este tipo, la motivación es catalogada como una manera de castigar o recompensar a los trabajadores para mejorar su productividad, por tanto, se puede decir

que este tipo de clima juega con las necesidades de los trabajadores, dejando claro que es más importante su productividad que las condiciones y las necesidades de sus colaboradores pues, dejan de lado su bienestar en el ámbito laboral.

En el primer tipo de clima organizacional, se puede identificar el cómo se siente el trabajador y que lo que percibe de la organización no es algo importante, esto debido a que solo se enfocan en seguir produciendo, hablando de los intereses de la empresa, en tanto, lo crucial es que no se deje de operar, sin importar, el bienestar de los trabajadores, sin embargo no notan que le hacen un gran daño a toda la organización, pues al no ser motivados correctamente pueden dejar de producir de la forma deseada, causando grandes pérdidas para la entidad en general. Asimismo, en otro tipo de organizaciones, el mantener este tipo de clima organizacional puede no tener un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores, pero habrá algunas otras que este clima les de los resultados esperados, de modo que los trabajadores respondan de manera favorable con él.

Desde mi punto de vista, no es posible determinar cuál es el que prevalece en la SSRT, lo cierto es que, no se puede decidir cual tipo de clima organizacional es el mas favorable o no, pues esto depende de la organización, sus funciones, el tipo de personal y usuarios que la conforman será el tipo de ambiente que se deberá fomentar para alcanzar grandes resultados. Cada uno de ellos conlleva al alcance objetivos, sin embargo, también es importante conocer a la organización y el contexto para saber cuál es el más viable o tomar lo mejor de cada uno de ellos y ponerlo en práctica, de un buen clima depende una magnífica organización y buenos resultados.

2.4.2 CLIMA TIPO PARTICIPATIVO

El clima participativo también se divide en dos, el primero consiste en el consultivo el cual, “presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar” (Brunet,1987, p.31). En este contrario al autoritario, se les tiene confianza a los trabajadores, las decisiones son tomadas por los superiores, pero también se les permite a los trabajadores que tomar decisiones de acuerdo a las funciones que desempeñan, existen recompensas y castigos si se requiere con el fin de

motivar a los trabajadores. Asimismo, se enfoca en satisfacer las necesidades de sus trabajadores, existe una mejor relación entre superior y subordinado generando confianza, se les delegan ciertas responsabilidades y se les tiene confianza para el desarrollo de ciertas actividades.

El segundo, es la participación en grupo, en donde “los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados” (Brunet,1987, p.32). En otras palabras, consiste en la participación en grupo en el cual, se les tiene demasiada confianza a los implicados, existe una comunicación favorable por parte de toda la organización, se motiva al personal para que sea participativo y se implique en todas las actividades con el fin de lograr o alcanzar los objetivos establecidos.

Se considera, que el mantener una relación de confianza entre los superiores y los subordinados hace que se sientan parte de la organización, de este modo todos los implicados están motivados a trabajar en equipo para alcanzar lo establecido y al mismo tiempo se fomenta un ambiente en que todos se lleven de la mejor manera posible para cumplir con sus funciones cumpliendo metas. Este clima genera un ambiente dinámico en el que la administración se basa en el logro de objetivos, que integra a todos sus implicados, pues tiene claro que ellos son necesarios para su alcance.

Este segundo tipo es más flexible dando la oportunidad de que sus trabajadores sean escuchados, se motiven de la mejor manera posible sin necesidad de que sean castigados, las relaciones entre jefe y subordinados o entre los mismos trabajadores son mejores, esto no quiere decir que no existan diferencias, más bien se labora para que éstas no afecten al objetivo al cual se quiere llegar.

Dentro de las organizaciones, es normal que existan algunas diferencias entre el personal, pues hay diversas formas de pensar, opiniones, distintas formas de trabajar, lo que llega a generar molestia al laborar, por lo que es de importancia contar con comunicación y buenas relaciones para la solución de conflictos, dejar claro que las cosas personales no tienen por qué repercutir en la organización, es aquí donde radica

la importancia de la comunicación y la motivación dentro de las organizaciones, que no exista dificultad para trabajar en equipo e incluso para tener una mejor relación entre compañeros de trabajo, pues es relevante tener en cuenta que no solo es trabajo del líder generar un buen clima, sino que es importante la participación de los subordinados para mantener un mejor ambiente.

2.5 RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante reconocer que el clima organizacional se refiere al sentimiento que provoca el entorno en el que se labora, también implica las relaciones entre los involucrados, se compone por las distintas maneras de pensar, costumbres, valores, ideales y formas de trabajo, esto debido a que está conformada por distintas personalidades pero con un objetivo en común, para dejarlo claro y llegar al tema principal; el “clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente” (Idalberto Chiavenato, 2007, p. 87) Es decir, al tipo de relación o como es que esta se da entre todos los miembros de la institución desde el más alto directivo hasta el personal de limpieza, ya que todos forman parte de la institución.

Al observa la vida institucional de la SSRT, considero que todo y todos influyen para que se alcance el éxito de modo que el trato, el respeto, la comunicación, los valores, la motivación, las actitudes y la forma de trabajo, definen su clima organizacional, cabe resaltar que estas siempre están cambiando y por consecuencia el personal tiene la capacidad de adaptarse constantemente, principalmente para responder a sus necesidades, un ejemplo ello es la capacidad de adaptación es el nombramiento de un nuevo jefe, lo que conlleva una nueva forma de trabajo y de relacionarse.

De este modo, se puede notar que el clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones, pues para lograr que sea exitosa y para que los involucrados tengan un desempeño eficiente de acuerdo a los resultados deseados, deberán ser atendidas sus diferentes necesidades, se ve involucrado el tipo de liderazgo que se implementa, la comunicación, la motivación, las retribuciones, todo aquello que conlleve a que el

trabajador se sienta cómodo en su ambiente laboral, que se tomen en cuenta sus puntos de vista e ideas, las relaciones entre compañeros, como entre el jefe y el empleado, es seguro que genere confianza, se sienta cómodo desempeñando sus actividades y al mismo tiempo comprometido con la institución, brindando un servicio de calidad como es el caso de SSRT, por ser una organización pública.

Por lo tanto, para que se dé un buen clima organizacional debe existir una armonía en la institución, es relevante trabajar en conjunto hacia un mismo fin, de tal modo que se labore en total armonía, pues al mantener un buen ambiente de producción la organización se ve beneficiada en gran medida. Por otro lado, en las empresas su principal objetivo es el generar ganancias, se debe fomentar un buen ambiente en el que todos tengan un fin en común que es el producir, de este modo la empresa gana, los trabajadores tienen trabajo y remuneraciones, sin embargo esto resulta complicado para las organizaciones no lucrativas, debido a que generalmente trabajan o tienen más relación con el aspecto humano, es por ello que para estos grupos es difícil el mantener un buen clima, pues el producir no lo ven como algo necesario para que la institución prevalezca, pero al ser una entidad pública o gubernamental tales como escuelas, hospitales o diferentes dependencias de gobierno es importante que el servicio que se brinde sea de calidad y eficiente que satisfaga las demandas de los usuarios.

El mantener buenas relaciones entre compañeros, el ser escuchados, motivados y apoyados hará que se sientan valorados en su lugar de trabajo dando esto como resultado un mejor trato al público, en el caso de la SSRT existen ocasiones en las que los usuarios llegan molestos por problemas relacionados con sus hijos; alumnos de cualquier nivel básico, al brindar un buen trato logrará que la institución tenga un mayor prestigio, pues responde con efectividad las diferentes situaciones, por lo que al ser no lucrativa se sentirá un ambiente más tranquilo y armónico logrando que las personas se retiren con una solución o respuesta favorable.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de toda institución pública o privada, es de suma relevancia que los involucrados se sientan identificados con su lugar de trabajo, esto se debe a que si se sienten cómodos desempeñando sus funciones, su productividad será eficiente logrando que las diferentes necesidades de los usuarios principalmente

docentes y directivos en el caso de SSRT sean atendidas de manera rápida, de la manera que se merecen, se podrán agilizar trámites, el intercambio de opiniones permitirá darles mejor solución a las diferentes situaciones a las que la subdirección está facultada para dar respuesta, el clima organizacional no solo impacta a quienes forman parte de la organización, sino, que también a las personas externas.

2.6 GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de todo tipo de organización es importante mantener un clima organizacional positivo para el alcance y logro de sus objetivos, por lo tanto, es de relevancia e interés que el personal a cargo de la institución trabaje hacia el alcance de un ambiente favorable, debe gestionar un clima adecuado que permita guiar a todo su equipo de manera correcta y sana hacia un mismo fin. Sin embargo, no existe una definición clara acerca de lo que a gestión del clima organizacional se refiere, la gestión, es entendida como la serie de acciones que permiten el alcance de un determinado objetivo.

Mientras tanto, el clima organizacional está conformado por el factor humano, y de acuerdo con lo que el autor, Chiavenato (2002) establece es que la gestión del talento humano es “la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (p.4). Es decir, se trata de cierta responsabilidad u obligación que la organización debe tener con sus implicados para que su desempeño sea lo suficientemente competente y satisfactorio para la persistencia de la institución.

Entonces de acuerdo con lo expuesto por el autor, la gestión del talento humano debe estar a cargo de un administrador, quien será el encargado o encargada de tratar con todo el personal desde que son aspirantes a una determinada vacante, por lo que será necesario que dé a conocer cosas básicas como la misión, visión, objetivos, origen, etc. Esto con el fin de que el personal se sienta comprometido y conozca el rumbo de la organización, trabajando así hacia al alcance de sus metas. Situación que no es fácil de

operar en la SSRT, ya que el personal es designado desde la SEPH y el SNTE, en ocasiones no es suficientemente claro el objetivo de la institución, o simplemente no existe como tal una misión, visión y objetivos que les permite conocer la razón de ser la organización.

Del mismo modo, es el administrador quien compensa al personal o de alguna manera lo motiva y convence a formar parte de la organización si su desempeño es eficiente, en este caso, se encarga de motivar, incentivar y satisfacer sus necesidades, en este punto, si la organización logra satisfacer sus principales demandas es probable que el personal trabaje de la mano con la organización comprometido a un mismo objetivo. Así mismo, también se considera el aspecto de la seguridad, por lo que, es importante que la organización reflexione acerca de la estabilidad de sus trabajadores en caso de que se lleguen a presentar emergencias, pues influye en la calidad de vida que la institución le brinda a su equipo de trabajo. En el caso de este estudio, la situación podría ser atendida en la generalidad por instituciones adjuntas, como el ISSSTE y el SNTE.

La gestión del talento humano también consiste en la oportunidad que la organización le brinda al personal para desarrollarse profesionalmente, es decir, lo capacita constantemente con el fin de que su desempeño y motivación sea más grande satisfaciendo las nuevas demandas y por ende las de sus usuarios o público.

La gestión del talento humano está relacionada con el ambiente que se propicia a los trabajadores, pues influye la motivación, comunicación y compromiso, así como, aspectos fundamentales, como lo es la calidad de vida, el propiciar un crecimiento profesional considerado y la satisfaciendo necesidades primarias. Se puede decir que la gestión del clima organizacional, consiste en lograr que las organizaciones sean un espacio que permita crecer tanto personal como profesionalmente a todos sus colaboradores, haciéndolos sentir valorados y satisfechos para que realmente esten comprometidos con ella, es decir, es importante convencerlos, por medio de la gestión de que la función que desempeñan es de importancia, sin dejar de lado que si alguna persona no trabaja de acuerdo a las reglas establecidas; aunque su trabajo sea el más eficiente, si existe alguna inconsistencia que ponga en riesgo a la organización no será indispensable, problemática difícil de resolver en la Subdirección ya que la mayoría del

personal es agremiado a una organización sindical, lo que hace difícil la toma de esas decisiones.

2.7 FACTORES PARA UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

El clima organizacional consiste en lo que los implicados de una organización perciben de ella, por lo que se debe procurar que sea algo positivo, con el fin de que su desempeño y compromiso sea el más favorable, sin embargo para que los subordinados estén obligados y de alguna manera se sientan parte de la organización, es necesario, enfatizar en algunos factores que contribuyen a que el ambiente sea propicio para los trabajadores, que de este modo se espera que ellos rindan lo mejor posible y den los resultados esperados que tengan un impacto favorable en la organización. Tales factores forman parte del clima organizacional, los cuales son; la motivación, las diversas necesidades del personal y la comunicación.

2.7.1 MOTIVACIÓN

Para propiciar un buen ambiente a los trabajadores, es importante que como líderes los administradores educativos se encarguen de fomentar una buena motivación, pues es forma de alcanzar el logro de objetivos, lo que representa un efecto positivo en la organización, pues es importante recordar que estas no pueden avanzar sin su personal, por lo que es un aspecto a cuidar ya que, la motivación al personal influye mucho en su desempeño, el rendimiento de la organización depende en gran medida de tal factor.

En este mismo sentido, pareciera que el definir este término en las organizaciones fuera fácil, sin embargo, no es así, una de las concepciones más claras y concretas la aporta el autor Idalberto Chiavenato (2009), quien establece que “La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada” (p. 237). Es decir, la motivación es una sucesión en la que se pretende llenar de energía y entusiasmo para que el personal de

la organización logre tener el desempeño deseado dando más y mejores resultados que impacten de manera favorable a la organización.

Considero entonces, que fomentar la motivación en el personal es un gran desafío como administrador y como líder, principalmente porque puede resultar difícil hacer que los involucrados se sientan comprometidos y confiados para lograr los objetivos establecidos, asimismo, el influirles energía y entusiasmo para que logren ser exitosos por medio de su trabajo resulta complejo, debido a la diversidad, por lo que se debe hacer saber la importancia del trabajo individual y colectivo al personal, con el fin de conseguir una colaboración de los subordinados.

A pesar de que puede resultar difícil el motivar al personal, no se debe olvidar que es un elemento importante que ayuda a comprender el comportamiento de los sujetos de modo que interactúa con otros procesos mediadores del entorno organizacional. Para que este factor logre ser el adecuado, se deberá tomar en cuenta ciertos elementos; el primero se relaciona con las necesidades que aparecen cuando surge un desequilibrio en las personas, ya sea, físico o psicológico, nacen del interior del individuo y dependen de ciertos elementos, es por ello que una forma de motivar a los subordinados es satisfaciendo sus necesidades laborales básicas, darle solución a sus carencias sobre todo lo que implica recursos y materiales, de este modo se sentirán completos, no tendrán preocupaciones, teniendo la oportunidad de concentrarse por completo en el trabajo que deben desempeñar para alcanzar los objetivos.

Los impulsos también son una forma de atender necesidades, su finalidad es la de identificar objetivos que una vez que se les dé respuesta se darán como satisfechos y minimizará la tensión y el estrés de los trabajadores, el impulsar la satisfacción de necesidades logra que los subordinados tengan un mejor desempeño, apuntando hacia el logro de los objetivos y metas. Finalmente, los incentivos son considerados como la última parte del ciclo motivacional, en este caso, también tiene relación con el satisfacer las necesidades, puesto que brinda equilibrio y estabilidad al empleado, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. El incentivar al personal, tiene que ver con darle una pequeña gratificación por su trabajo, es como un

reconocimiento a su esfuerzo, esto permitirá que trabaje de mejor manera y obtenga más y mejores resultados posteriormente.

La motivación, es considerada como un factor para que los trabajadores se desempeñen de una mejor manera, pues cuando una persona se siente satisfecha en diferentes aspectos, se siente tranquilo formando parte de la organización, y al mismo tiempo, no tiene distracciones en su mente que le causen molestia, distracción o estrés, que en ocasiones, cuando el personal tiene muchas necesidades o preocupaciones, afecta en su rendimiento, se ve reflejado en sus resultados, pues llegan tarde o su desempeño disminuye, lo que no beneficia a la organización, debido a que no está rindiendo de la misma manera y sus resultados no son los más favorables, entonces las instituciones deben tomar en cuenta ciertos aspectos estimulantes, con lo que puedan mantener un mayor nivel de motivación en sus trabajadores.

Este factor, no solo tiene que ver con cuestiones económicas, muchas veces los subordinados buscan que su trabajo y esfuerzo sea reconocido por los integrantes de la entidad, la organización no solo debe enfocarse en cuestiones económicas, que por supuesto son importantes y en ocasiones ayuda en gran medida al trabajador, pero otras veces sus necesidades no son precisamente económicas, sino psicológicas y basta con hacerlo sentir importante, aunque sea por un momento, eso le ayudará muchísimo e influirá en él o ella, para que su desempeño sea mejor. Algunos ejemplos, es cuando en algunas organizaciones ponen en lugares visibles a los empleados del mes, ya sea porque sus ventas fueron más altas, o porque llegaron puntuales, entre otros aspectos que son considerados a reconocer, les causa interés y gratificación, sin embargo, en las organizaciones en las que no hay producción como por ejemplo las públicas, Servicios Regionales es una de éstas, por lo tanto, es más complicado reconocer su esfuerzo, sin embargo también puede hacerse, un ejemplo es que se puede considerar la hora de llegada, la manera en la que atienden a los usuarios, por medio de determinadas referencias, habría que analizar ciertos aspectos organizacionales por medio de los cuales se pudiera reconocer el trabajo del personal.

Desde un punto de vista externo, pareciera muy fácil motivar al personal, se pudiera pensar que solo es cuestión de tener alguna platica ocasional con cada uno de ellos y

darles frases motivacionales, sin embargo la motivación trasciende ese aspecto, también puede ser que los trabajadores requieran de mucho más, por lo que para tenerlos motivados en gran medida es función del administrador educativo dentro de las organizaciones, escuchar y atender las necesidades sean cuales sean, apoyarlos en encontrar soluciones, teniendo como punto de partida que si ellos están tranquilos y se sienten comprometidos por la organización, tendrán ánimo para seguir trabajando de la mejor manera posible elevando su desempeño y con ello el de toda la organización.

La motivación surge de las necesidades internas de la organización, las cuales se dirigen a los objetivos que pueden satisfacer necesidades en la motivación, existen 3 niveles o etapas que corresponden a diferentes necesidades de los subordinados, que se clasifican en necesidades psicológicas, fisiológicas y de autorelación, si se desea que su desempeño sea favorable y se vea reflejado en el éxito o fracaso de la organización, es importante poner énfasis en los siguientes niveles.

2.7.2 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Se entiende por necesidad la existencia de una carencia para que una persona pueda sobrevivir o persistir en un lugar, por lo tanto, es de relevancia conocer algunas de las principales para que los subordinados logren mantenerse tranquilos y eficaces dentro de una organización, por lo tanto, las mas relevantes “Son las necesidades primarias, vitales o vegetativas, las cuales, están relacionadas con la supervivencia de la persona, son innatas e instintivas” (Chiavenato,2014,p.87). Es decir, este tipo de necesidades son las básicas y primordiales que todas las personas requieren para vivir. En tanto, hacen referencia a la alimentación, a mantenerse activos para lograr una salud estable, al descanso que permita perdurar activo durante su jornada laboral, la vestimenta y el abrigo también son de importancia e incluso la satisfacción sexual entra en este nivel y finalmente el protegerse ante situaciones que representen peligro, son las necesidades a las que se les debe dar prioridad, esto debido a que como seres humanos se nace con ellas y por instinto son requeridas para que se pueda sobrevivir en algunos casos y en otros para mantenerse seguro frente a cualquier situación.

2.7.3 NECESIDADES PSICOLÓGICAS

Las necesidades secundarias, en ocasiones pueden resultar difíciles de satisfacer, esto debido a que se clasifican, la primera de ellas es la necesidad de seguridad íntima, que “Conduce a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal, es decir, una situación segura” (Chiavenato, 2014, p.87). En otras palabras, consiste en mantener un ambiente en el cual el personal se sienta tranquilo y seguro al desempeñarse laboralmente, es por ello, que el administrador educativo debe encargarse de fomentar una infraestructura y un ambiente que sea seguro y cálido que responda debidamente a las necesidades de los trabajadores.

La necesidad de pertenencia, es la segunda demanda difícil de responder, la cual, consiste en “formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participar con otras personas en algún evento o empresa” (Chiavenato, 2014, p.87). Para ello, es importante que todo el personal se sienta tomado en cuenta y escuchado, es decir, que sus opiniones sean atendidas, que se sienta incluido para alguna toma de decisiones, para dar solución a alguna problemática o simplemente sentir que forma parte de un conjunto de personas que trabajan hacia un mismo objetivo.

Por otro lado, el tener confianza en sí mismo también es una necesidad, pues se refiere a “como se ve y se evalúa cada persona, esto es, el respeto y la consideración que se tiene” (Chiavenato, 2014, p.87). En otras palabras, es importante que los subordinados se sientan capaces de ejercer sus funciones, así mismo, deben tener una autoestima en balance que les permita desempeñarse dentro del ámbito de la mejor manera posible, esto debido a que, si no se siente satisfecho con el mismo, es difícil que pueda proyectar seguridad a la hora de relacionarse e incluso competir para cumplir con los objetivos de la organización.

De acuerdo con estos dos tipos de necesidades y su clasificación, puedo decir que como administradora educativa, que para lograr una mejor motivación y compromiso, por parte de los implicados, dejando de lado cuestiones personales y logrando que se sientan queridos por su institución, es importante que se lleven a cabo algunas reuniones con los responsables de área semanalmente, esto con el fin de reconocer el esfuerzo y

desempeño de sus compañeros de área al llevar a cabo sus funciones, una propuesta es el colocar un tablero, en donde se den a conocer los cumpleaños de una determinada semana o incluso mes y del mismo modo realizar una pequeña reunión al final de la jornada para festejarlos. Otra opción, es el reconocer su desempeño, sus logros, la atención a los usuarios, la puntualidad, etc. de modo que se sientan reconocidos, esto eleva en gran medida la motivación hacia una persona, pues el sentir que la organización lo aprecia dejando de lado cuestiones personales, es de verdad significativo. En el caso de SSRT, sería relevante encontrar alguna de motivar al personal, por ejemplo en el aspecto de puntualidad o la calidad del servicio que se brinda.

2.7.4 COMUNICACIÓN

Otro factor relevante que influye para que exista un clima organizacional favorable y que como administrador educativo es necesario considerar, es la comunicación, su importancia radica en que es la forma en la que se puede tener un mejor entendimiento e interactuar de manera favorable entre los implicados de la organización, de este modo, se pueden escuchar unos a los otros para entender y comprender lo que se quiere decir.

La comunicación es base fundamental en muchos aspectos de la vida de las personas, en la familia, trabajo y vida académica, la comunicación está en todas partes, por lo que, no podía faltar en las organizaciones, pues es un elemento importante debido a que el administrador educativo o el líder maneja información y para que ésta sea dada a conocer a todos los involucrados de la organización, debe existir una buena comunicación con todos, puesto que son temas que involucran a toda la entidad, en pocas palabras, se puede decir que es fundamental para un buen funcionamiento organizacional.

Para entender de mejor manera a que se refiere y en que consiste la comunicación en las organizaciones, se debe conocer a que se refiere, por lo que, Idalberto Chiavenato (2011) establece que consiste en...

la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores (p. 50).

En otras palabras, consiste en la transmisión de información de una persona a otra, asimismo, equivale a enlazar o relacionarse con las demás personas, une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones deben funcionar bajo una buena comunicación, esto debido a que para mantener un buen contacto con todos los implicados es importante tomarlo en cuenta y considerarlo, de modo que todos los integrantes de la organización estén conectados entre sí o en la misma sintonía, logrando que los objetivos de la organización puedan ser alcanzados de la manera planeada, el no tener una buena comunicación puede propiciar que las personas se aíslen, que no tengan contacto entre sí, es por ello, que la comunicación es fundamental para que exista un buen comportamiento dentro de las organizaciones, para que exista una buena comunicación entre los implicados, es trabajo del líder y del administrador educativo tomar en cuenta cuatro funciones que permiten reconocer la relevancia que tiene este factor:

El primero consiste en el control, debido a que por medio de la comunicación se pueden mantener controlados a los implicados de la organización, esto por medio de las reglas y normas establecidas, deben respetar la jerarquía, en este caso la comunicación sirve para comprobar si de verdad son respetados tanto los puestos jerárquicos, como la normativa, por medio de una buena comunicación se pueden mantener controlados a los subordinados, esto debido a que por medio de ella se puede influir en su comportamiento, con el fin de que se comporte y tenga actitudes que benefician a la organización.

La segunda función es la motivación ya que la comunicación propicia la motivación, por ejemplo, cuando se define lo que debe hacer una persona o se valora su desempeño respecto a los resultados que debe dar se utiliza la comunicación, asimismo, cuando se le reconoce su esfuerzo o cuando quiere hacer escuchar sus necesidades, también es utilizada, lo cual permitirá que la organización le ayude de alguna manera y en su caso,

le reconocerá su esfuerzo, transmitiéndolo por medio de un mensaje público con los principales involucrados en el logro de los objetivos en la organización.

La expresión de emociones también forma parte de la comunicación, esto debido a que es por donde el personal tiene la oportunidad de expresar sus sentimientos y emociones, lo cual, de algún modo los hace sentir bien, escuchados e incluso que sus situaciones sean atendidas, pues el informar a los demás de cómo se siente, lo que les tiene de buen o mal estado de ánimo les permite sentirse mejor, asimismo, entre el grupo se apoya y se motiva, con el fin de que sigan esforzándose para que sus resultados sean positivos, los trabajadores también deben confiar en sus jefes, pues en su caso, ellos pueden ayudarles a darle una solución a complicaciones, siempre y cuando se mantenga una buena comunicación, ya que esto también influye en lo que el trabajador percibe de su organización.

Finalmente la información; la comunicación logra facilitar la toma de decisiones tanto de forma individual como grupal, el comunicar debidamente la información evitará distorsiones y malos entendidos, que puedan afectar a la organización, por lo que lo ideal es que exista una buena comunicación entre todos los implicados en la organización, esto con el fin de que cuando se deban dar a conocer información relevante, se haga de la manera correcta, lo que evitará dificultades a la organización y no se verá afectada.

Me queda claro que la comunicación es un factor de suma relevancia, que el no tenerla causa diversos problemas a la organización, debido a que entre los implicados no se dan a conocer con certeza sus necesidades, con lo que no están conformes, lo cual causa desconcentración para un mejor desempeño, por lo tanto, el encargado de hacer llegar la información de manera adecuada debería ser el administrador educativo, pues la comunicación no debe tomarse a la ligera en las organizaciones, debido a que permite dar a conocer de forma asertiva la información que compete a todos los implicados, tal como la formación de los recursos humanos, situaciones relacionadas a ellos y que es de importancia resolver, el administrador se debe encargar de informar acerca del funcionamiento de la organización, en qué medida se cumplen sus objetivos, cómo ha sido el desempeño de los subordinados, su comportamiento, en qué se debe poner

énfasis, es decir, la comunicación es la base de todo en la organización, de no fomentarse es posible que se presenten situaciones o malos entendidos que afectan a toda la organización.

En el caso de la subdirección, la comunicación no se debe tomar a la ligera, pues el mantener a todos informados de manera directa de nuevos cambios, sobre todo en la situación actual del cambio del responsable, puede evitar dificultades evitando la resistencia al cambio y del mismo modo lo que se proyecta no se toma como una amenaza, debido que al compartir con todos los implicado de la organización se toman en cuenta sus opiniones y no se sienten aislados. De este modo, se pretende su aceptación, participación y compromiso para las diferentes modificaciones y cambios necesarios a futuro.

Como se puede ver la comunicación no es algo que se deba ignorar, pues de ella también depende el éxito o fracaso de la organización, que tanto el líder como el administrador son los responsables de regularla y fomentarla dando el ejemplo, pues se debe encargar de escuchar y darle atención a las necesidades de los trabajadores de algún modo este será el medio por el cual podrá controlar e influir en sus comportamientos y acciones para que sean los deseados, alcanzando con ello ciertas metas y objetivos organizacionales, en pocas palabras, la comunicación no debe ser olvidada, las buenas relaciones entre todos los grupos debe ser de importancia, y de no ser así, todos deben ser lo suficientemente profesionales, para dejar en claro que cuando se forma parte de una organización, lo más importante, es estar comprometido con ella, por lo que se deberá trabajar en conjunto.

En el caso de la Subdirección de Servicios Regionales, es importante que el administrador se encargue de dar a conocer la información de manera clara y específica, por lo que, es el quien se debe encargar de difundirla con el fin de que no sea distorsionada y los subordinados se confundan respecto a ella. Del mismo modo, se aconseja que se acerque con sus compañeros, con el fin de platicar con ellos y conocer sus situaciones, por ejemplo, inquietudes dentro y fuera de la institución, el generar confianza en los implicados permite tener una relación cercana, logrando que se sientan escuchados, apoyados y comprendidos, sin dejar de lado lo profesional, es decir, se tiene

que separar lo laboral de lo personal, el tener una buena comunicación es fundamental para que los trabajadores también den a conocer sus inconvenientes o algunas de sus propuestas para mejorar algún aspecto de la organización, por lo tanto, la comunicación fluida permite que los subordinados no tengan miedo de expresarse respecto a lo que viven en la organización.

2.8 RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está totalmente ligado a la satisfacción laboral de sus implicados, en este caso el administrador educativo se debe encargar de propiciar un entorno favorable, en el cual se genere un sentimiento de bienestar y armonía, por otro lado, el hecho de que sean tomados en cuenta para la toma de decisiones, que sus ideas sean escuchadas, que sus necesidades sean atendidas, que la comunicación entre todos los implicados en la organización sea la apropiada con el fin de mejorar la competitividad de la organización, haciendo que la adaptación a los cambios sea llevada a cabo de la mejor manera posible y que sea aceptada por todos. La satisfacción laboral puede solo reducirse a una buena remuneración, hecho que influye y genera un bienestar laboral, de otra forma al no sentirse bien, su desempeño no es el deseado y ello lleva a que los resultados de la organización se vean disminuidos.

En tanto, la satisfacción laboral tiene que ver con las actitudes que los individuos tienen hacia su puesto y lo que implica para que esta sea positiva o negativa, para tener una idea más clara acerca de lo que se refiere, la autora Olga Elena Vallejo Calle (2010), establece que “La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su propio trabajo” (p.76). Es decir, consiste en la manera de comportarse o el estado de ánimo que le genera tanto el contexto de la organización como el trabajo que desempeña, de ahí su importancia, la cual radica tanto en el bienestar de las personas como en la productividad y calidad de sus funciones.

Las actitudes que se generan son determinadas por las características del puesto de trabajo y por la percepción que el trabajador tiene de ellas o de lo que debería ser, aquí aparece la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la cual hace referencia a que las personas prefieren laborar en un ambiente donde les brinden la oportunidad de usar sus habilidades, donde puedan realizar varias actividades, les gusta tener cierta libertad y retroalimentación, en pocas palabras les gustan los retos ya que les puede causar placer y satisfacción.

La satisfacción laboral no puede separarse de la percepción del medio social en el cual vive el trabajador y la motivación que este le entregue al desarrollo de su trabajo. Esto hará que se cumplan metas y objetivos establecidos, tanto por la empresa como por el trabajador. Es importante mencionar que para motivar de manera positiva a los trabajadores es necesario conocer su entorno y el espacio donde este se desenvuelve, esto se debe a que si se conoce y se tiene en cuenta su entorno real se podrá planear un programa que permita incrementar la motivación laboral y mejorar la calidad de vida en el trabajo de estas personas.

Hasta ahora, queda de manera más clara que el clima organizacional y la satisfacción laboral van de la mano, para que los implicados de la organización estén satisfechos, el responsable tiene que propiciar un entorno armonioso que les permita un comportamiento apropiado para el desempeño de sus funciones y las actitudes deben favorecer al desempeño.

Considero entonces que, para alcanzar el éxito organizacional el líder o el administrador educativo, deben velar que el personal se encuentre satisfecho y cómodo en su lugar de trabajo. La importancia de esta relación radica, en crear un ambiente sano en la organización, que se fomenten aspectos como la comunicación, el respeto, el compañerismo, la tolerancia, el trabajo en equipo, etc. en ocasiones, se llega a pensar que con un buen salario el trabajador se va a sentir totalmente satisfecho, sin embargo, no es solo eso, el personal se debe sentir cómodo o saludable mentalmente para poder tener un desempeño favorable que contribuya al éxito de la organización, por ello, es importante que sea reconocido por sus compañeros y jefe, esto lo motiva a seguir mejorando en la forma de realizar sus funciones.

En este sentido, la satisfacción laboral tiene que ver con lo que el trabajador percibe de su área o lo que este le provoca, otra definición acerca de lo que es la satisfacción laboral, la aporta John W Newstrom (2011) quien argumenta que la “satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida” (p.218). En pocas palabras, consiste en lo que el trabajador siente por su trabajo, ya sea algo positivo o negativo es lo que le inspira, algo importante a resaltar es que cuando inician o comienza a trabajar se sienten muy satisfechos, tal vez, porque no conocen bien el lugar, aun no logran sentir algo por su trabajo y por la organización, pero una vez que van teniendo varios años realizando las mismas funciones, pueden comenzarse a aburrir, pues los ascensos no son tan frecuentes y enfrentan las realidades de la jubilación u otros procesos que no les parecen.

La mayoría de las veces las personas con puestos de mayor nivel tiendan a estar más satisfechas con su empleo, esto debido a que están mejor pagados, tienen mejores condiciones de trabajo y les permiten poner en práctica más plenamente sus habilidades, las satisfacciones laborales son más altas en pequeñas unidades organizacionales, como en una sucursal o en una pequeña empresa. Un error que cometen las grandes organizaciones es que comienzan a agobiar al personal, enredan los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, los cuales son aspectos importantes de satisfacción laboral para muchas personas, al empezar a limitar o a agrumar a los trabajadores comienzan a sentirse insatisfechos. Por ello, para que el personal no se sienta agobiado la organización debe hacer que se involucre con su puesto, que se ajuste a la ética y las expectativas de la organización que experimentan una sensación de unión con ella, de esta manera se comprometen a ella, a sus objetivos y metas alcanzando lo esperado.

La satisfacción laboral y el clima organización también están relacionadas al compromiso que se les debe fomentar a los implicados. Se debe dejar claro que desde que una persona entra a laborar a una organización, ya se está comprometiendo a cumplir con ciertas obligaciones de acuerdo con labor a desempeñar, así mismo, debe de empezar

a sentirse parte de la organización, aceptan su misión, visión, objetivos y valores para de este modo trabajar día a día hasta lograr lo establecido.

En este mismo sentido el autor John W. Newstrom (2011) establece que “el compromiso con la organización o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella” (p.221). Es decir, se pretende o se espera que él se involucre tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la organización, debe sentir pasión por lo que hace y esto se verá reflejado en su esfuerzo a la hora de realizar sus tareas, el compromiso, conexión e interés que siente por la organización en un nivel emocional.

Es por ello, que se relaciona con los estados de ánimo del personal, los cuales influyen en las acciones de la administración, retocar el ambiente con bromas ocasionales, sentido del humor e informalidad, crear un ambiente de trabajo agradable y aplicar o fomentar una medida razonable de interacción social. El estado de ánimo del personal impacta en el trato de los usuarios o con sus compañeros de trabajo, por lo tanto, cuando el estado de ánimo del personal no es el esperado se tienen como resultado ciertas actitudes negativas que no propician algo favorable para la organización, cuando no están satisfechos con su trabajo, les falta involucramiento, no asumen un compromiso con la organización y están de mal humor, son señales de que el personal está insatisfecho y le hace falta algo para poder mejorar o simplemente ya se aburrió del mismo lugar, las mismas responsabilidades y se está preparado para retirarse, a esto es similar a un ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera en forma continua, por lo tanto, los encargados de mantener un clima organizacional favorable deben apoyar y facilitar el desempeño del empleado, lo que quizá genere satisfacción y compromiso.

Para lograr que los integrantes de una organización tengan los mismos objetivos, deberán compartir el significado de la misión, visión y los objetivos para estar dispuestos a trabajar día con día para su alcance, sin embargo, una vez que adquieren el trabajo y comienzan a desempeñarse, la cotidianidad en ocasiones hace que olviden lo que quieren lograr y comienzan a desinteresarse, a tener estados de ánimo no favorables para el éxito de la organización, actitudes negativas, no están satisfechos totalmente de su trabajo. Es justo cuando el administrador educativo o el líder deben procurar que todos

se sientan apasionados con las funciones que desempeñan, debe recordarles lo que la organización quiere lograr, así mismo, dejar en claro que, si esta crece con éxito, el personal también resulta beneficiado y esto también le satisface a nivel personal.

El compromiso no es solo con la organización, la deben defender y sentirse parte de ella, sin ellos en ocasiones no se logran las metas, sin embargo, todo lo que pase en la organización sea bueno o malo tendrá un impacto en su vida personal, por lo que, si la administración de la organización no cuida que su ambiente sea sano el trabajador no va a mejorar en funciones ya que todo lo que le genere esos estados de ánimo negativos en ocasiones le acarrear problemas en su vida personal, y no se siente cómodo estando en un lugar donde, solo le exigen y no le motiva, donde no valoran el esfuerzo que hacer y solo le critican sus errores, esto no beneficia el desempeño del trabajador, es por tanto, que si se quiere tener buenos resultado en la organización es importante que el clima organizacional sea favorable, que la administración se encargue de ver ciertos aspectos que está irrumpiendo el buen desempeño de sus trabajadores y que impiden su éxito tanto profesional como personal, ya que todo ello impacta en el prestigio de la organización.

Por otro lado, el objeto de estudio que es la Subdirección de Servicios Regionales de Tulancingo, un administrador educativo puede influir en gran medida para una mayor satisfacción laboral, esto porque se pueden implementar ciertas estrategias para ello, el administrador debe lograr que el personal se sienta comprometido con la organización o con las funciones que desempeña, de este modo, se debe garantizar que saben perfectamente lo que hacen para garantizar que todos saben que es lo que deben realizar para desempeñarse mejor, por lo tanto, el tener la oportunidad de proponer algunas mejoras para trabajar de manera más eficiente influye en el que se sientan satisfechos. Por lo tanto, se proponen algunos aspectos a implementar para que los implicados se sientan satisfechos; el escuchar tanto sus inconvenientes como sus innovaciones, delegar o establecer objetivos a cada uno de ellos o por departamento, esto con el fin de motivarlos y se sigan esforzando, así mismo, es importante apoyarlos profesionalmente, gestionando capacitaciones, cursos o diplomados que les permitan

actualizarse profesionalmente y algo importante es el celebrar los logros individuales y de la organización en conjunto.

2.9 CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad de vida en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral, debido a que se basa en la percepción que tienen los implicados de una organización, respecto al grado de satisfacción que perciben del medio ambiente en el que laboran, como propuesta el administrador educativo se debe encargar de priorizar y fomentar un lugar de trabajo saludable, en el que los involucrados se sientan a gusto y seguros en su lugar de trabajo. Parece un tema difícil de entender, sin embargo, para que pueda esclarecerse el panorama, la autora Olga Elena Vallejo Calle (2010), dice que la calidad de vida en el trabajo “es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del trabajador, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal” (p.48). Es decir, la calidad de vida laboral consiste en dar mejores condiciones a los trabajadores dentro de la organización, ya que es aquí en donde pasan la mayor parte de su tiempo, es como su segunda casa, que se les debe brindar seguridad y fomentar un ambiente sano, en el cual se sientan cómodos desempeñando sus funciones.

El tema de la calidad de vida en el trabajo debe ser de relevancia para las organizaciones, puesto que consiste en el bienestar de todos sus implicados, de esta manera se tiene un impacto positivo en ella, la vida en el trabajo de los subordinados tiene cierta relación con aspectos físicos y ambientales, como el ambiente psicológico del lugar de trabajo. De este modo, la calidad de vida debe considerar ciertos aspectos en cuestión de infraestructura, mobiliario, iluminación y en la manera en la que piensan, sienten y se comportan de acuerdo con lo que la organización les inspira.

Es importante que en las organizaciones se les valore y se les brinde un trato digno a los trabajadores, reconociendo que es por ellos por que la organización puede alcanzar la calidad deseada, ser más productivos y con ello alcanzar resultados favorables, siempre y cuando se fomente la motivación, se sientan parte de la organización, de modo que se les dé la oportunidad de participar en actividades, se les deleguen ciertas responsabilidades de importancia, aclarando que cualquier tipo de decisión relacionada

a la organización, tendrá un impacto ya sea positivo o negativo en la misma, por lo que se debe de valorar muy bien lo que se decidirá. Las personas, son lo más importante para que la organización logre el éxito. De alguna manera, la entidad debe satisfacer a sus trabajadores, para que ellos puedan satisfacer a sus clientes y usuarios, en el caso de la SSRT, bríndarles un buen servicio y desempeño, dando la oportunidad de elevar la calidad y trabajando de manera eficiente, en pocas palabras, este fenómeno representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Para mí, la calidad de vida en el trabajo es similar al clima organizacional, pues consiste en generar un ambiente sano tanto físico como psicológico, en el que los trabajadores se encuentren desempeñando sus funciones de manera cómoda y segura, es por ello que la institución se debe encargar de brindarles un espacio físico en el que puedan tener un buen desempeño, donde se sientan cómodos, brindándoles todas las herramientas de trabajo, por lo tanto, la percepción que tenga de la organización, será de acuerdo a cómo se relacionan entre los subordinados, si son escuchados, motivados y participativos, todo lo que de alguna manera los hace sentir parte de la organización.

La calidad de vida en el trabajo, tiene que ver con todo lo que rodea a los trabajadores, y el cuidarles su entorno es de importancia para la institución, principalmente porque son en quienes se confía para que la organización sea exitosa, de modo que si no se procura el cuidar ciertos aspectos del lugar, no se sentirán satisfechos, su trabajo no será el esperado, en pocas palabras, si se espera que los trabajadores brinden buenos resultados, se deberán tomar en cuenta algunas de sus necesidades, sin embargo, debe existir un límite, en la medida en que se alcance lo esperado, es la forma en la que deberá ser reconocido su esfuerzo.

Para mantener una buena calidad de vida laboral, es importante que el administrador educativo considere ciertos aspectos de relevancia, pues algunas de sus condiciones físicas a considerar son la higiene y la seguridad, esto influye en que exista un ambiente laboral agradable, de modo que se pueda mejorar sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y si se pudiera, también fuera de ellas, dándoles cierta protección y cuidado para una vida un tanto más tranquila. Las condiciones

sociales y psicológicas forman parte del ambiente laboral, cuando las organizaciones cuentan con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas al desempeño que han logrado, se tiene un efecto positivo en la organización. Es por ello, que de acuerdo con Idalberto Chiavenato (2011), quien dice que “La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización” (p.289). Es decir, en la medida en la que los subordinados estén a gusto con el ambiente que les propicia la organización para laborar es en la medida en la que los objetivos de esta sean alcanzados.

Este fenómeno implica ciertos factores que se deben cuidar para poder decir que existe una buena calidad de vida en una organización, tales como: la satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo, ambiente psicológico y físico del trabajo y libertad para decidir, en pocas palabras, la satisfacción y el bienestar de los subordinados también tiene que ver con el crédito que le da la organización, es decir, que lo haga sentir útil para llevar a cabo ciertas funciones y delegarle funciones importantes, es de interés conocer las capacidades y formación de cada uno, pues tampoco se puede poner en riesgo a la organización.

Coincido con Chiavenato con su definición acerca de la calidad de vida en el trabajo, debido a que es más claro acerca del tema y lo que implica, pues en ocasiones los responsables de las organizaciones se olvidan de cuidar el ambiente en el que sus trabajadores se desempeñan, debido a que por cargar de trabajo y rutinas se piensa que no es importante, que quizá no influye en el desempeño de los trabajadores, sin embargo, no es así, puesto que todo en la organización tiene relación con el sentir de los trabajadores, ya sea, la infraestructura, la iluminación, el espacio de las oficinas, mobiliario, hasta lo más insignificante puede influir en un subordinado, se deben considerar tales aspectos y deben ser cuidados, de este modo, se espera que se tenga más claro qué se quiere lograr con conocer un poco más acerca de este fenómeno, el cual debe ser cuidado y procurado de modo que pueda tener un efecto positivo en la organización, pues de ello depende si la institución logra sus objetivos y alcanza el éxito

o no, por eso los líderes son los escargados de estar al tanto de todos los aspectos de la organización, deben ser cuidados y considerados para alcanzar el éxito organizacional.

En este sentido, se propone a la figura del Administrador Educativo cómo parte fundamental en el acompañamiento del o los líderes, en el quien recaiga la responsabilidad de propiciar una calidad de vida laboral favorable para los integrantes de la organización, por lo tanto para mí, es importante como LAE en el caso de la Subdirección de Servicios Regionales podría intervenir en la forma en la que se fomente una calidad de vida positiva y satisfactoria para los subordinados, esto se lograría delegando responsabilidades específicas a cada uno de ellos, de este modo sentirán que de verdad son parte fundamental para la organización, cuidar que se les proporcione lo indispensable para que sus funciones sean llevadas a cabo de la mejor manera posible, por lo que es trabajo del administrador el cuidar el ambiente físico de sus trabajadores.

2.10 CONDICIONES DE TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo como ya se mencionó, tiene que ver con las condiciones que se les dan a los trabajadores, por lo que, es importante conocer cuáles son los principales factores a cuidar dentro de las organizaciones, de modo, que se puedan cuidar y logren tener un impacto favorable en la organización, Idalberto Chiavenato (2011), establece tres grupos que influyen en el desempeño del trabajo, tales grupos son: “Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera; Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera; Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.” (p. 277). Es decir, la calidad de vida en el trabajo está conformado por varios aspectos, tales como el ruido, la temperatura del lugar, las horas de jornada, la cultura y forma de relacionarse entre los implicados de la organización, en pocas palabras, consiste en las condiciones tanto físicas como psicológicas que la organización brinda a sus trabajadores.

Como ya se ha plantado antes, las condiciones laborales conforman tanto aspectos físicos como psicológicos, sin embargo, algunas de las cosas que no se pensó que

formaban parte de esta calidad de vida también lo son, también son de relevancia para que los implicados tengan un buen desempeño, su ambiente laboral sea el más propicio y favorable para ello, en las organizaciones se tiene que tomar en cuenta todo, hasta el más mínimo detalle, tanto aspectos ambientales, tecnológicos, cuestiones de organización y orden en el trabajo, todo lo que pueda significar un impacto ya sea positivo o negativo en los trabajadores y claro, obviamente en la organización.

Dos de los más grandes aspectos a cuidar en las organizaciones son la higiene y la seguridad laboral, a pesar de que no se les encuentra tanta relación con la organización o parecieran sin importancia, lo son, principalmente porque se encargan de garantizar que dentro de las instituciones existan buenas condiciones tanto personales como materiales, de modo que los empleados conserven una buena salud. Para tener claro a que se refieren estas condiciones y los tres grupos antes mencionados, es necesario conocer sus definiciones, es por ello, que Idalberto Chiavenato (2011), establece que la Higiene laboral “se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (p. 276). Es decir, consiste en el cuidado del ambiente físico de los subordinados, con el fin de mantener un ambiente limpio en el que se puedan desenvolver libremente sin ningún tipo de riesgo, en pocas palabras, cuida de su bienestar.

Situando este aspecto de la higiene laboral en alguno de los tres grupos que menciona el autor Idalberto Chiavenato, se situaría en el grupo número uno, que hace referencia a las condiciones ambientales, tales como la iluminación, temperatura y niveles de ruido; las condiciones físicas de la organización; el mantener en buen estado todo lo que rodea a los empleados, con el fin de que no corra riesgo. Para que esto se logre, se deberá realizar un plan organizado, en el que se toman en cuenta puntos principalmente relacionados a los servicios médicos de los empleados, asimismo, se les dará la oportunidad de tener a sus órdenes un establecimiento destinado a proporcionar asistencia o tratamiento médico, en donde puedan adquirir fácilmente exámenes médicos, atención a lesiones provocadas en el lugar de trabajo, primeros auxilios, supervisión de higiene y salud, exámenes médicos periódicos de revisión y control,

estadísticas y acciones preventivas de alimentación y hábitos, como el fumar, sedentarismo, todo aquello que les genere una enfermedad, provocando bajo rendimiento.

Otro aspecto que debe considerar el plan es la prevención de riesgos, que consiste en ciertas actividades o diagnósticos con el fin de identificar ciertos riesgos en el ambiente, los cuales, tendrán que estar relacionados a la intoxicación con ciertos químicos, a temperaturas extremas o ruidos que afectan la salud de los trabajadores, asimismo, se consideran servicios adicionales que tienen que ver con mejorar hábitos de vida y esclarecer asuntos de higiene y de salud, se propone generar convenios o colaboraciones, con el fin de crear ciertas actividades recreativas para reducir niveles de estrés, es uno de los padecimientos más comunes en los últimos años debido al ambiente de trabajo en el que hoy en día se desempeñan las organizaciones.

Como consecuencia a descuido de estos factores, se presenta de manera recurrente el ausentismo, entonces, las organizaciones deben encargarse de apoyar asegurando el salario y las prestaciones necesarios, en estos casos que el trabajador los reciba de manera puntual, finalmente se consideran dentro de prestaciones médicas a los empleados jubilados, se debe estar incluidos en los planes de pensión y jubilación de modo que puedan retribuir de alguna manera al personal por los años de trabajo que le aportaron a la organización, como ya se mencionó antes, en la SSRT cuenta con la asistencia del ISSSTE y del SNTE, en este caso la labor del LAE sería asegurar y vigilar que se cumpla con los planes de previsión a cabalidad.

Por otro lado, el aspecto de la higiene laboral se puede pensar que se refiere a mantener limpio el lugar para conservar la salud de los empleados y prevenir posibles enfermedades y si en parte lo es, sin embargo se enfatiza un poco más en el mantener el ambiente fuera de riesgos físicos, propiciando ciertos factores de relevancia para su salud, tales como lo son la temperatura del lugar, el ruido, así mismo, se realizan diferentes planes con el fin de que sean beneficiados por algunos seguros médicos, para conocer las condiciones de salud de los integrantes de la organización, esto permitirá saber sus dificultades de modo que se podrán establecer ciertas precauciones en caso de que se lleguen a complicar estando en la jornada laboral, de manera que tanto sus

compañeros, como quienes están al frente de la organización sepan cómo reaccionar y que hacer en caso dado, vigilar que el personal derecho habiente acuda a las diferentes campañas que organiza el ISSSTE, como vacunación, Clínica de detección y diagnóstico automatizado (CLIDDA), "Cáncer de mama", "El ISSSTE te da más, "21 Prestaciones", "Todos a Viajar", ISSSTE "Tu derecho a sentirte bien" y algunas otras que se implementan periódicamente; gestionar con otras instituciones de salud apoyos para aquellos empleados no asegurados.

Es decir, se pretende cuidar la salud de todos los implicados en la organización ya que favorece la productividad, atenderlos cuando se presentan al trabajo sintiéndose mal, así su desempeño no será el mismo y la productividad tampoco. El líder debería tener en quién delegar el seguimiento de estos aspectos sobre la salud de sus empleados, esto también influirá en ellos para sentir cierta retribución o atención por parte de la organización, se esperaría como resultado un mejor desempeño que permita que la entidad alcance los objetivos deseados. Como se puede ver de alguna manera, todos los fenómenos organizacionales y sus aspectos están relacionados con un mismo fin, que es el de lograr que los trabajadores se sientan a gusto en su lugar de trabajo y comprometidos con la institución para que se desempeñen de manera satisfactoria.

Al igual que la higiene, la seguridad laboral es el segundo aspecto de cuidado en las organizaciones es relacionada con la prevención de accidentes laborales de modo, que se deben cuidar el lugar en el que los trabajadores se desenvuelven, dando mantenimiento y cuidado a los lugares que representa más riesgo para ellos, y que, en caso de que no se le la atención debida, puede generar grandes complicaciones. Para tener un tanto más claro a que se refiere este segundo aspecto, el autor Idalberto Chiavenato (2011), dice que es...

el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (p. 279).

En otras palabras, la seguridad laboral consiste en una serie de prevenciones relacionadas al ámbito técnico, educativo y psicológico, con el fin de evitar riesgos para

los trabajadores, su fin es el de disminuir los diferentes peligros que se pueden dar en la organización, por medio de pláticas al personal, relacionadas a las diferentes reacciones y cómo es que deben de actuar en caso de que se presente alguna situación emergente que los pusiera en riesgo.

Hoy en día, debido a diferentes situaciones, las organizaciones se encargan de crear sus servicios de seguridad, con el objetivo de establecer ciertas normas o lineamientos, relacionados a la aplicación o utilización de otros recursos para evitar a toda costa accidentes que afecten a los trabajadores, sin embargo, suele suceder que tales líneas de acción no dan los resultados esperados, debido a que no se apoyan en directrices básicas delineadas y comprendidas por la dirección de la organización o por diversos aspectos que no se desarrollaron debidamente. Para que esto no suceda, la organización debe encargarse de diseñar programas de seguridad, en donde se deberá establecer que es posible prevenir accidentes, siempre y cuando las medidas de seguridad sean aplicadas correctamente y por medio de un trabajo de equipo. Se debe manejar con mucha cautela, pues la seguridad de todo el personal de una organización es una gran responsabilidad, es por ello, que se aconseja que cada jefe de departamento sea capacitado para manejar situaciones de manera adecuada, de modo que todo el personal sea protegido de desgracias y en esos casos el responsable del área de seguridad servirá de guía y apoyo para controlar y sobrellevar tales situaciones.

Es importante que, en todo tipo de institución, el tema de seguridad quede claro en un plan, donde se establezca que es un deber de todos los que forman parte de la organización, asimismo, se aclara que las condiciones de trabajo, el tamaño de la institución, la ubicación son determinantes de medios materiales para la prevención de riesgos. Es importante que la seguridad no solo se procure en las áreas de producción en el caso de una empresa, asimismo, se deben cuidar las oficinas, almacenes, dentro de empresas y organizaciones públicas, esto debido a que en todas las áreas de la institución se corren riesgos de accidentes, que afectan a la organización y a los trabajadores.

Este plan de seguridad influye en la adaptación del personal para que se ajuste a su trabajo, así como a los factores sociopsicológicos, lo cual explica por qué muchas

organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los Recursos Humanos. La seguridad laboral moviliza elementos para capacitación y formación de técnicos, obreros o del personal de la organización, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, llevar un control con el cual se tenga la certeza que los equipos de seguridad en caso de que lleguen a ser requeridos, primeros auxilios, elección y distribución de artículos de seguridad, de acuerdo al puesto que desempeñen en la organización, pues no se les proveerán los mismo artículos de seguridad a una persona que se encuentra laborando en el área de producción a comparación de quien se desempeña en las oficinas, pues los riesgos son distintos de acuerdo al lugar en el que se desenvuelven.

Es fundamental reconocer la importancia de procurar el bienestar de los trabajadores dentro de la organización, previendo situaciones emergentes que pueden afectar a la organización, crear un plan para saber cómo actuar y qué hacer en estos casos. Un ejemplo de esto es saber cómo actuar frente a eventos no controlables, como los temblores, la institución tiene la obligación de organizar simulacros que permitan a los trabajadores estar preparados y saber qué hacer lo que evitará riesgos, la seguridad laboral tiene que ver también con la señalética que se ubica en partes visibles de la institución, con el fin de que todos los implicados las vean y puedan actuar de manera correcta.

También la seguridad laboral, tiene relación con el prevenir riesgos o accidentes laborales, la organización entonces deberá capacitar a sus trabajadores y brindarles el equipo necesario para prevenir diversos accidentes, por lo que en las oficinas o en instituciones no lucrativas que no están relacionadas a la producción, también se debe capacitar y cuidar el ambiente con el fin de priorizar el bienestar de todos los trabajadores, puesto que si llegara a suceder alguna situación riesgosa, la organización tendría responsabilidad y salir perjudicada, en primer lugar por negligencia debido a que no dio la importancia requerida a la seguridad del trabajador y en un segundo lugar, representaría pérdidas y afectaría el buen desempeño de la organización en general. En conclusión, el tema de la seguridad no se debe dejar a la ligera, pues es de relevancia para un buen funcionamiento.

Dentro de la subdirección, desde mi opinión el administrador educativo tendría la tarea de mejorar el ambiente de trabajo, es decir, podría hacer cambios en la organización de las oficinas, se pueden remodelar algunas áreas, cambiando el color de las paredes, buscar la forma de que los subordinados no se encuentren durante mucho tiempo e incluso años en un mismo lugar, ya que esto disminuye el rendimiento laboral, es importante aclarar que la subdirección no cuenta con recursos económicos suficientes, ni con apoyos para esto, por lo que se propone que los implicados se organicen, que con la intervención del administrador se tomen acuerdos, es decir, participar activamente en la creación de un plan de contingencia.

2.11 EL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que una organización logre ser exitosa el liderazgo es una parte fundamental, son quienes influyen en los demás, es que dentro de las organizaciones es importante contar con un administrador educativo quien tendrá como responsabilidad no solo el ordenar o mandar a los demás para que la organización de los resultados esperados, sino que va más allá, se encarga de guiar, orientar, motivar y escuchar a las personas para de esta manera influir un tanto en sus comportamientos para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, de este modo se puede generar un ambiente laboral en el que el personal se comprometa con sus funciones, así es como se relaciona el liderazgo con el clima organizacional.

Para tener más claridad acerca de liderazgo el autor Idalberto Chiavenato (2009), establece que el liderazgo es, en cierto sentido, “un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (p.336). Es decir, consiste en la capacidad, facultad o facilidad que tienen las personas, en este caso para producir en una persona ciertos efectos que son convenientes para toda la organización. En tanto, el liderazgo hace referencia a la forma en la que se influye en el comportamiento de los demás para que estos se comporten o actúen de la manera esperada haciendo que los objetivos organizacionales sean

alcanzados. Es importante que quienes se consideran líderes tengan claridad no solo conceptual sobre el significado de liderazgo, ya que muchas veces solo se dedican a dar órdenes dejando de lado aspectos relacionados a las verdaderas funciones de un líder.

La verdadera razón por la que las organizaciones necesitan de verdaderos líderes es porque se requiere de una persona que se encargue y tenga la capacidad de propiciar un ambiente organizacional eficaz, capaz de alcanzar el éxito. Cuando no existe un buen líder dentro de las organizaciones, no se tienen metas fijas, ni claro el rumbo o un camino definido que les guíe, entonces la importancia de un buen liderazgo recae en quien les da dirección y orienta a todo el equipo de trabajo por el camino del éxito.

Un buen líder no solo se encarga de supervisar o de mandar para que todo sea llevado a cabo, va más allá, un verdadero líder debe tener la capacidad de unir a todos los implicados de la organización comprometiéndolos con la misión y visión, haciéndolos sentir parte de ella, les hace saber que son importantes para la organización y por lo tanto, deben de desempeñarse cada día mejor para alcanzar el objetivo deseado por todos los que conforman la organización.

Toda organización necesita de liderazgo para que sean dirigidas de manera eficaz consolidando su competitividad y en consecuencia logrando el éxito, un líder tiene un poder personal pues puede influir en las personas por medio de las relaciones y a través de ellas puede provocar o modificar comportamientos. El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima positivo con todos los implicados en la organización, para que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros.

Por lo tanto, para que exista un buen clima en la organización es necesario que los líderes eficaces cuenten con una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos. Un buen líder debe ser capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los integrantes de la organización. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz ni fomenta un ambiente favorable.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, puedo decir que el clima organizacional y el liderazgo están totalmente relacionados, esto debido a que el mantener un buen liderazgo en la organización beneficiará en gran medida al ambiente, pues es el líder, es el encargado de mantener un buen ambiente organizacional con el fin de que todos los implicados trabajen en conjunto para el logro y alcance tanto de la misión, visión y objetivos organizacionales. El líder de una organización tiene grandes responsabilidades, pues su trabajo no solo consta en estar supervisando a su equipo de trabajo o a todos los implicados de la organización, un líder se debe encargar de orientar, poner el ejemplo para motivarlos y demostrarles que el éxito se logra con el trabajo y compromiso de todos, deben encargarse de desempeñar sus funciones de manera correcta y eficiente porque cada acción impactará de manera directa a la organización.

Sin lugar a duda, el éxito o fracaso de una organización depende de si existe un líder que trabaje y motive a todos los implicados para el cumplimiento de objetivos, depende de él si se mantiene un ambiente sano y favorable que contribuya al éxito de la organización, de no ser así, todos tendrán objetivos diferentes, Rosendo René Ascencio (2011) define a los líderes como...

“Los líderes son personas que influyen en los demás y que tienen visión para llevar a cabo los cambios a futuro que se necesitan. El ser líder implica el motivar a las personas e influir para que contribuyan al logro de los objetivos en común” (p. 170).

Es decir, para ser un buen líder se debe tener la capacidad ejercer cierto poder en las personas del equipo de trabajo o en todos los implicados de la organización, así mismo se encarga de motivar y hacer que todos los integrantes de la organización trabajen con entusiasmo enfocados cada día en la consecución de logros, metas y objetivos que contribuyan al éxito de la organización.

Un buen líder logra que sus empleados asuman el compromiso con la misión, dando lo mejor de ellos y desarrollando toda su capacidad. En las organizaciones, es de gran importancia que las personas trabajen en equipo y lleven a cabo tareas en los diferentes puestos de la organización. Se requiere de un liderazgo que pueda supervisar e incentivar los esfuerzos coordinados de los empleados que asumen la responsabilidad de tareas en equipo. Así mismo, se encarga de desarrollar una visión a futuro, establece

el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra el compromiso de las personas, los motiva y ayuda para superar adversidades y conflictos.

Es de importancia que en las organizaciones exista un equilibrio entre la administración y el liderazgo, por un lado deben tener una clara visión de los procesos, la operatividad y desempeño de estos, así como proyectos de mejora continua en la organización, pero también es relevante que exista la sensibilidad hacia las personas, interés, apoyo en las tareas e influencia para que las realicen con entusiasmo y en un ambiente de armonía y sobre todo de confianza.

Luego entonces, considero que el líder debe tener la capacidad de ejercer cierto poder en las personas, de modo que actúen y tengan comportamientos que conlleven al éxito de la organización alcanzando sus objetivos generando estrategia o realizando cambios que mejoren a la organización. En pocas palabras, el líder debe velar por el éxito de la institución y se deberá encargar de motivar, escuchar y cuidar a todos los implicados de la organización, un buen líder debe enfocarse en dos cosas, en primer lugar, el que todo lo que se lleve a cabo sea para el alcance de objetivos de la organización y como segundo punto, el tener una relación armoniosa entre los líderes y los subordinados de modo que los escuche, los motive y los ayude a solucionar situaciones que les afectan a nivel personal pero que también influye en su vida profesional e impacta en su desempeño laboral.

Así para que la organización tenga éxito se deben crear buenas relaciones laborales entre los más altos y los más bajos puestos de acuerdo al organigrama institucional, por otra parte, los implicados deben sentirse orientados al llevar cabo su trabajo, sentir que alguien los apoya, los escuche, los haga sentir comprometidos con su trabajo y con toda la organización, por eso el líder es la pieza fundamental para que exista un buen clima organizacional, es quien se encarga de propiciarlo y mantener un buen ambiente de trabajo entre todos los implicados poniendo como prioridad los objetivos de la organización.

Retomando el caso de Servicios Regionales, el papel de administrador educativo puede propiciar hacia una mejora significativa en el liderazgo constantemente, ya que una de sus funciones es el gestionar o buscar la posibilidad de que el personal que está al frente

de la organización se encuentre en constante actualización respecto al tema, es decir, aplicar algunos talleres, capacitaciones o incluso alguna conferencia que permita abrir el panorama al liderazgo, buscando que los líderes mejoren su forma de operar frente a los subordinados.

Como licenciado en administración educativa se busca mejorar la forma en la que se opera en la organización, por lo tanto, debe encargarse de que tanto el equipo directivo como los demás del personal se encuentren actualizados en todos los aspectos, gestionar apoyos para dicha tarea.

2.11.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo hace referencia a cómo una persona tiene el poder de influir en otra, puede ser llevado a cabo de alguna manera violenta o puede ser de manera suave de modo que pueda convencer a los subordinados a realizar ciertas acciones a su manera, el líder influye en los demás para que realicen lo que corresponde, un buen liderazgo debe tener dos dimensiones importantes, una hace referencia a la motivación de las personas para que trabajen de manera efectiva, la segunda dimensión se relaciona con la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. Tomando en cuenta estas dimensiones no se puede considerar un buen líder cuando no se logra que las personas hagan lo que se pretende.

La forma en la que el líder lleva a cabo su papel en las organizaciones, tiene relación con un estilo de liderar el cual tiene que ver con su comportamiento en incluso con sus características personales y de carácter, a ello se le denomina como “estilos de liderazgo” de los cuales, Idalberto Chiavenato (2001) dice que hay tres tipos de liderazgo, el autoritario, liberal, democrático, los cuales tienen diferentes características y la forma de liderar es distinta.

2.11.2 LIDERAZGO AUTORITARIO

Para ejercer un liderazgo autoritario se debe considerar que el líder impone autoridad, de modo que es quien determina la manera de trabajar y toma todas las decisiones del grupo sin pedir la opinión de los participantes, es duro e impulsivo, es por ello, que de acuerdo a Idalberto Chiavenato (2001) este tipo de líder suele ser quien “toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; éstas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo” (p.317). Es decir, el líder autoritario es una persona que hace que todo se realice a su manera y sin pedir o escuchar puntos de vista por parte de los subordinados, se hace lo que dice, no hay marcha atrás.

Los líderes autoritarios son quienes establecen las líneas de acción sin dar la oportunidad de que los demás implicados en la organización externen sus ideas, no deja que ellos elijan la tarea a desempeñar, pues es quien determina tanto la actividad a desempeñar como el compañero de trabajo, en pocas palabras, los líderes autoritarios establecen qué es lo que se debe hacer, como y cuándo, no permiten que los subordinados puedan explicar o dar sus opiniones con el fin de que se trabaje de la mejor manera, el líder establece y define todo para que los resultados sean tal y como se esperan.

En este sentido, los líderes autoritarios son muy exigentes, les gusta que todo sea llevado a cabo de la forma que él establece para que la organización logre ser exitosa por medio del alcance de sus objetivos, ahora bien, este tipo de liderazgo es uno de los primeros en implementarse, históricamente las organizaciones no permitían que los subordinados opinaran, ellos solo se dedicaban a ejecutar, a pesar de esto existen algunas organizaciones que lo siguen aplicando, ya que les brinda buenos resultados debido a sus políticas. Es decir, este tipo de liderazgo tiene algunas ventajas, logra obtener resultados de manera rápida y estos son los que el líder planea, en otras palabras, son los efectos deseados, entonces no se puede decir que sea un mal liderazgo o el mejor, sino que puede ser aplicado de acuerdo al tipo de organización.

Hoy en día no es considerado como la mejor opción, principalmente porque no fomenta una motivación para los trabajadores, no toma en cuenta sus puntos de vista e ideales

que pueden servir a la mejora de la organización, sin embargo, no se descarta que sea una buena opción dependiendo del tipo y objetivo de cada organización.

2.11.3 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Este tipo de liderazgo es más flexible, pues se tiene la oportunidad de que los subordinados se involucren en la toma de decisiones, escucha sus inquietudes y puntos de vista y se les delega cierta autoridad de acuerdo al puesto en el que se estén desempeñando, en este liderazgo el líder se vuelve más activo, consultivo y orientador de manera que tiene la capacidad de escuchar, respetar y tomar en cuenta los ideales de sus trabajadores, ya que considera que pueden llegar a ser buenas estrategias para el éxito de la organización. En este caso, el autor Idalberto Chiavenato (2001) establece que este tipo de líder “trata de ser un miembro normal del grupo. El líder es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios” (p. 317). En otras palabras, el liderazgo democrático se implica o se relaciona con todos los involucrados en la organización, de modo que esto le permita tener un acercamiento con todos los implicados, les pone el ejemplo de cómo trabajar y de este modo tener la oportunidad de escuchar tanto sus ideales y puntos de vista, así también como, las cuestiones que no están siendo positivas para su desempeño, esto permitirá que se les dé solución a posibles conflictos que impidan el logro de objetivos organizacionales.

Con este tipo de liderazgo las condiciones bajo las cuales se orienta la organización son decididas y debatidas por el líder y los miembros, son los subordinados quienes se encargan de definir las técnicas y los medios que permitirán alcanzar el objetivo, en este caso a diferencia del liderazgo autoritario, la división de tareas la lleva a cabo el grupo de implicados y son ellos quienes eligen a su compañero de trabajo, lo que servirá de motivación para que su desempeño se eleve brindando buenos resultados.

Se enfoca un poco más en el cómo se sienten los subordinados con el puesto que desempeñan y con el papel que tienen en la organización, de modo que el líder los implica, los compromete con la institución, para que puedan tomar decisiones respecto a determinada situación o se les delegan responsabilidades que hace que se sientan comprometidos con el fin de que trabajen día a día para el logro de sus objetivos. El líder

democrático, se encarga de orientar a los trabajadores en los retos o situaciones difíciles a los que se pueden enfrentar, se encarga de motivarlos constantemente con el fin de que su desempeño sea mejor, que tengan acción en la toma de decisiones y que éstas que impacten de manera favorable. Una de las características de este tipo de líderes es que saben reconocer el esfuerzo de sus trabajadores por lo que esto genera satisfacción y motivación a los empleados lo que influye en gran medida en su desempeño y un mejor alcance de los objetivos.

Debido a estas características de los líderes democráticos y las condiciones que hoy en día se viven en las organizaciones, es este tipo de liderazgo el que se recomienda implementar, pues da la oportunidad de que los subordinados externen sus ideas, se comprometan con la organización y se fomente el trabajo en equipo, a todos se les asigna una responsabilidad lo que los hace sentir útiles, que tienen un lugar en la organización, este tipo de liderazgo se enfoca en lograr el éxito de la organización, pero tiene presente que para que sea alcanzado se debe de poner prioridad en los subordinados haciendo que estos trabajen de acuerdo a sus condiciones, pero sin dejar de ponerles cierta presión para que se trabaje de forma efectiva.

2.11.4 LIDERAZGO LIBERAL

Es un tipo de liderazgo que les da un tanto de libertad a los trabajadores, el líder de la organización confía en los implicados por lo que les delega cierto poder o autoridad con el fin de que actúen según lo que consideren adecuado para el logro de objetivos de la organización. Es conocido porque deja hacer a los subordinados lo que ellos creen conveniente para cumplir con sus funciones, sin embargo, suele ser criticado debido a que no pone altos o verifica que efectivamente todo lo que se lleva a cabo impacte de manera positiva.

En este sentido, Chiavenato (2001) establece que en las organizaciones donde se practica este liderazgo “existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales; la participación del líder es mínima” (p. 317). Es decir, en las organizaciones con este tipo de liderazgo no existe una persona que realmente se encargue de orientar y guiar a los subordinados para la toma de decisiones, debido a que se les delega toda

la autoridad y esto representa un peligro para la organización pues se pueden llegar a tomar decisiones que no son favorables e impiden el alcance de objetivos.

El líder liberal no es muy participativo en este caso, solo se encarga de presentar materiales variados al grupo y de dar cierta información en caso de requerirla, los encargados de dividir las tareas a los compañeros de trabajo son los subordinados, por lo que, no se ve la participación de un líder, ni siquiera para evaluar y dar reconocimiento a sus trabajadores, solo aparece cuando realiza comentarios de determinada actividad desempeñada, pero en los procesos en los cuales se requiere de su presencia no es posible contar con su autoridad.

Desde mi punto de vista, este tipo de liderazgo deja en abandono la orientación y asesoría que como líder se le debe brindar a los integrantes, para de alguna manera presionarlos, motivarlos y comprenderlos para que rindan de la mejor manera posible y con ello se esté trabajando día a día para la mejora de la organización, sin embargo, dar tanta libertad puede ser riesgoso, pues no se valoran las decisiones, por lo tanto no se prevén las consecuencias nocivas.

Una vez que se han dado a conocer estos tipos de liderazgo, si se tuviera que elegir entre uno de ellos para ponerlo en práctica en una organización sería el liderazgo democrático, esto porque se encuentra en un punto medio, en donde se acompaña y orienta a los trabajadores, pero también se les delega cierta autoridad con el fin de que se hagan responsables y puedan decidir por toda la organización, asimismo, se les motiva y se logra que se sientan comprometidos con la organización. A pesar de que se elegiría este liderazgo, si en ocasiones no se llegan a alcanzar los resultados esperados o si los subordinados no están trabajando como se espera, podría existir la posibilidad de implementar un liderazgo autoritario con el fin de ejercer un poco más de presión en ellos y se puedan lograr los resultados esperados.

Se considera que el tipo de liderazgo a implementar es de acuerdo a las condiciones de la institución y al tipo de líder que esté al frente de ella, pues si es una organización en la que es complicado que se les pueda delegar responsabilidades a los subordinados, que logren ponerse de acuerdo a la hora de definir las tareas y la persona que será la

compañera de trabajo, quiere decir que necesitan de alguien que oriente, como en toda organización siempre es requerida la presencia de un buen líder.

Esto sucede a la hora de implementar un liderazgo democrático, pues si el personal tiene la capacidad de tomar buenas decisiones y de trabajar en equipo, este liderazgo dará buenos resultados y de no ser así, se necesitaría presionar a los implicados de modo que aprendan a trabajar, hacerse responsables y comprometerse con la organización para tener buenos resultados, el tipo de liderazgo siempre corresponde a los objetivos de la institución.

En todo caso, la mejor opción es elegir el liderazgo democrático debido a que les da a conocer a todas las partes involucradas que sus puntos de vista son importantes y que son parte notable para la organización, asimismo, se les delegan responsabilidades que los hace sentirse comprometidos con la organización y tomados en cuenta, esto generalmente eleva su motivación y compromiso con la organización, logrando que tengan un mejor desempeño al sentirse escuchados y tomados en cuenta.

Retomando cada uno de los tipos de liderazgo mencionados anteriormente y de acuerdo a la institución donde lleve a cabo el proceso de prácticas pude observar que el tipo de liderazgo que se utiliza es el autoritario, sin embargo, como LAE, puedo decir que es recomendable que exista un equilibrio en el liderazgo, puesto que en ocasiones se debe ser flexible para que los subordinados trabajen mejor, es decir, se les debe proporcionar libertad en cuanto a la toma de decisiones respecto a su área, nuevas formas de trabajar, se debe tomar en cuenta sus ideas e innovaciones, esto no le quitará el poder al líder, sino que es una forma de hacer que todos trabajen en conjunto hacia el logro de la visión y objetivos de la institución.

2.12 RELACIONES LABORALES

Un aspecto importante para considerar como administrador educativo, son las relaciones laborales esto con el fin de propiciar un ambiente organizacional sano y favorable tanto a todos los subordinados como a los usuarios. Como LAE es importante propiciar un ambiente sano y favorable para lograr que todos los implicados en la organización trabajen en conjunto para el logro y alcance de un mismo objetivo, de este modo se creará un ambiente en el que todos deberán respetar sus ideas y puntos de vista, todas sus ideas son bien recibidas para que sea más eficiente el trabajo o se generen nuevos principios de mejora. No puede existir un buen clima organizacional con malas relaciones laborales, principalmente porque al no mantener al equipo unido teniendo un objetivo fijo y motivándolo a trabajar en conjunto para su alcance, pareciera que no existe un buen líder que los oriente y atienda sus necesidades para que logren sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan. Todo va entrelazado un buen clima organizacional requiere un buen líder y a su vez un buen administrador educativo que se encargue de guiar u orientar a todos los implicados para que se encuentren satisfechos, se propicien buenas relaciones entre los compañeros.

Las relaciones laborales son complejas de entender, debido a que no tiene una definición bien establecida, a pesar de ello el autor Alfonso Amador Sotomayor considera que se tratan de un

“proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, a efecto de conservar un clima laboral sano en la organización, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes” (p. 318).

Es decir, consiste en una serie de fases, con la que se pretende evitar ciertas situaciones que irrumpen en la estabilidad y paz laboral de los trabajadores, por ello, es que se debe mantener un clima laboral sano, en donde los implicados puedan desempeñarse plenamente sin ningún tipo de cuestiones negativas que tengan un impacto en el logro y alcance de los resultados de la organización.

Una de las tareas del administrador educativo es la de cuidar las relaciones laborales que se dan dentro de la organización, ya que estas aluden a la adecuada comunicación y disposición de las partes involucradas como lo son la administración, sindicatos y trabajadores y tienden a mantener un clima y ambiente laboral sano, adecuado y estable, es un proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, previniendo situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando a mantener estabilidad y paz entre las partes. Un aspecto a resaltar para que existan buenas relaciones laborales es la negociación, la cual cuenta con la participación de los representantes de la organización y sindicato, su finalidad es la de buscar que las partes estén de acuerdo en el contrato colectivo de trabajo, en el cual se establecen las cláusulas y convenios que rige las relaciones empresa- sindicato esto con el fin de que las partes cumplan con lo establecido y mantener un equilibrio.

En este sentido, puedo decir que las relaciones laborales son un vínculo de trabajo establecido por medio de un contrato que implica a las dos partes, tanto a la empresa como a los trabajadores, de este modo quedan estipuladas las condiciones y cláusulas de trabajo, así también a las obligaciones que el trabajador tiene y los derechos que la empresa esta obligada a ofrecer. En tanto, la organización debe ser capaz de generar las condiciones para que los trabajadores tengan un mejor desempeño, de modo que les brinde ciertos factores que sean de beneficio para ellos, tales como un buen salario, capacitación, seguridad y vacaciones, con el fin de mantener una buena relación laboral.

Sin embargo, el que como administrador se logre mantener un aceptable clima organizacional con la finalidad de mantener un proceso en el desarrollo de las actividades cotidianas adecuado y estable enfocado en cultivar y fomentar un mejor trato, no forzosamente de amistad, pero sí de tolerancia y respeto en donde todos se pueda apoyar y puedan trabajar en equipo para el logro de metas y objetivos organizacionales. Es decir, el personal debe estar muy comprometido para dejar de lado ciertas cuestiones personales que le impidan el llevar a cabo un buen trabajo en equipo, debe tener un comportamiento lo suficientemente profesional de manera que pueda olvidarse de cuestiones que no benefician a la organización, para enfocarse a lo que realmente importa, dejando de lado comentarios negativos y cuestiones que no beneficien su

desempeño. Un buen líder, es quien se debe encargar de regular y equilibrar el comportamiento de los trabajadores con el fin de mantener un ambiente sano para la organización en general, de no ser así, la organización no podrá avanzar y es de relevancia aclarar que hoy día el mantener buenas relaciones laborales pueden hacer que se alcancen grandes metas y si no existe un interventor que regule su comportamiento la organización está totalmente perdida.

En el caso de SSRT, puedo decir que como administrador educativo se debe considerar este aspecto, puesto que es una institución en donde están todos juntos debido a los espacios reducidos, por lo que el mantener algunas malas relaciones entre compañeros puede causar molestia, mal trato, incluso conflictos más grandes debido a ciertas actitudes, lo que pone en riesgo el prestigio de la organización. Una propuesta para mejorar, es que el administrador realice algunas consultorías, pláticas formales o reuniones calendarizadas y periódicas con los integrantes, con el fin de conocer el estado de bienestar o lo que les impide el llevar una buena relación laboral con los demás implicados, de este modo se podrán tomar decisiones, realizar algunas actividades que permitan tener un acercamiento entre ellos para fortalecer el trabajo en equipo, el fin no es lograr que nazca una nueva amistad, pero si el recordar que son compañeros de trabajo y que tienen un mismo objetivo por el cual trabajar.

2.13 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura consiste en todos aquellos conocimientos, ideas, hábitos y costumbres que caracterizan a un determinado contexto, influye en el comportamiento de las personas, ya sea, una sociedad entera o solo un determinado grupo de personas, como lo son las organizaciones, a la cual se le denomina cultura organizacional, que comprende todas aquellas normas, valores y hábitos que orientan a la institución, también tiene que ver con la forma de trabajar y de relacionarse entre los individuos de la organización, sin embargo, para tener una idea clara sobre la cultura organizacional, el autor Idalberto Chiavenato (2009), dice que consiste en un “conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización” (p. 124). Es decir, consiste en las conductas, prácticas cotidianas y actitudes que los miembros de la organización van forjando a medida en que pasa el tiempo y van adoptando como una forma de relacionarse y desempeñarse dentro de la organización.

Para dar por hecho que se conoce una organización, es necesario tomar en cuenta su cultura, implica el formar parte de ella, implementar su forma de trabajo, ser partícipe de sus actividades, conocer y aprender de la forma en la que se relacionan los implicados, sus actitudes, sus aspiraciones, sus asuntos relevantes, es decir, la cultura organizacional no es algo que pueda ser palpable, ya que solo puede identificarse por medio de cómo es que las acciones de los subordinados tienen efectos y cómo es que estos impactan en la organización. En otras palabras, la cultura organizacional puede ser dividida en dos partes, los aspectos visibles, como la infraestructura, el mobiliario, la distribución de las oficinas, los colores que se utilizan, la repartición de espacios, las formas de trabajo, la tecnología que se utiliza, lo que se puede observar a simple vista y que influye en la cultura de la organización puesto que todo tiene una razón de ser.

Asimismo, la segunda parte, consiste en todos aquellos aspectos que no son visibles tales como las cuestiones psicológicas y sociológicas en el grupo de subordinados que influyen en su comportamiento y en la forma de relacionarse, en pocas palabras, son todos aquellos aspectos que definen la manera en la que se comportan y relacionan,

pueden ser factores que perciben de la propia organización o características personales que definen sus estados de ánimo y forma de desenvolverse.

En este sentido, la cultura organizacional puede ser entendida como el conjunto de normas o reglas que no están establecidas pero que rigen y guían su comportamiento dentro de las instituciones, tales normas se van adquiriendo con el tiempo, hasta llegar a un punto que deben ser igual de respetadas que las que están establecidas. Son sus costumbres, sus hábitos, sus formas de trabajo, la manera en que se desempeñan, en cómo se relacionan tanto con sus jefes o entre ellos y entre los usuarios de su servicio, es la forma de comportarse y de actuar que con el pasar del tiempo se ha definido y se ha adaptado y adoptado como una regla en la organización. Un ejemplo de ello es que en algunas organizaciones, se acostumbra que el día 10 de mayo que se celebra el día de las madres que todas las trabajadoras que son mamás que no asistan a su trabajo o en su caso se les realiza alguna celebración, de este modo se hace visible la cultura de las organizaciones, tiene que ver en cierto sentido también con las creencias y valores del líder, pues si él se encarga de fomentar algunas reuniones o de celebrar algún día importante para los empleados, a partir de eso se comenzará a adoptar y se hará de alguna manera necesario u obligatorio, debido a que los subordinados se acostumbran a llevar a cabo esta práctica cada determinado tiempo.

De este modo la cultura organizacional se relaciona o tiene que ver con la forma en la que los subordinados acostumbran el hacer, pensar y actuar dentro de la organización, estas ideas son compartidas por todos los miembros y en caso de que exista un nuevo integrante será necesario que se adapte a cada una de las diferentes prácticas que se llevan a cabo dentro de la institución. A pesar que el mantener una cultura organizacional estable pareciera beneficiosa, debido a que da cierta libertad de que los trabajadores realicen acciones que no están establecidas formalmente y que en ocasiones no están permitidas, se les da autorización con el fin de que se sientan cómodos en su lugar de trabajo, sin embargo, no todo es color de rosa, debido a que cuando es necesario que se modifiquen ciertos aspectos organizacionales que afectan o tocan su cultura, se hace difícil que estén dispuestos a cambiarla, generando conflictos, como lo es la resistencia al cambio, debido a que no permiten o no es tan fácil que dejen de realizar actividades y

prácticas cotidianas que ellos con su día a día establecieron y que en ocasiones les ayudaban a llevar a cabo sus funciones de manera más eficiente

Cómo líder, se tiene que tener claro que es importante respetar la cultura de las instituciones que se ha construido al pasar de los años, por lo que el irrumpir en ella puede ser molesto para los implicados, cuando el administrador o líder es nuevo y algo que no esté bien desde su perspectiva lo quiera cambiar causa molestia por parte de todo el personal, por lo tanto, algo importante a considerar como administrador es el conocer la cultura, para entender por qué lo hacen, cuáles son sus costumbres sus ideas, sus festejos, es decir, integrarse a ella y en un momento dado proponer nuevas ideas, tratar de cambiar algo sin que lo sientan como una agresión o algo negativo, al contrario que se sientan apoyados pero cambiando y mejorando aspectos por un bien común.

2.13.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es una combinación de creencias, hábitos, ideas y prácticas, de todos los implicados de la organización, y que con todo ello se van forjando ciertas costumbres organizacionales, así como normas no formales que orientan de alguna manera su comportamiento entre ellos, sin embargo, a pesar de que esta puede ser distinta depende la institución, la cultura tiene ciertas características sin importar el tipo de entidad, tales características son: La regularidad de los comportamientos observados, la cual, Idalberto Chiavenato (2009), dice que consisten en “las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias” (p. 126). Es decir, consiste en la forma en la que los implicados de la organización se relacionan, como se comunican, su forma de relacionarse y organizarse, así como de todo aquello que implica en el actuar de los subordinados.

En este sentido, esta primera característica, que se trata de la regularidad de comportamientos observados, tiene cierta relación en el cómo es que el líder debe conocer u observar las diferentes formas de lenguaje de sus trabajadores, la forma en la que comunican, como se expresan, que significados tienen para ellos ciertas

terminologías que para otros no, el mantener estos aspectos observados regularmente, podrá brindar información para saber si el ambiente entre los involucrados es el adecuado, asimismo, en caso de que existiera alguna diferencia se podría analizar la situación y relacionarla con su actuar y expresarse, de este modo se podrá aclarar el mal entendido, en pocas palabras, consiste en el conocer a sus trabajadores con el fin de mantener una buena relaciones entre los propios implicados en la organización, y entre el personal.

La segunda característica, hace referencia a las normas, que son consideras como ciertos principios encargados de dirigir una determinada conducta dentro de un contexto, esto permitirá que no se presenten situaciones negativas, que irrumpen las buenas relaciones entre todos los subordinados, sin embargo, para que se tenga una idea clara respecto a lo que a esta segunda característica se refiere, Idalberto Chiavenato (2009) establece que son “Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (p. 126). En pocas palabras, son ciertos reglamentos no establecidos de manera formal pero que sirven de alguna manera para regular el comportamiento de los implicados en la organización.

Por lo tanto, las normas que los subordinados se van reforzando en las instituciones de acuerdo al tiempo que tienen laborando en ellas, crean un valor significativo y de compromiso, pues en ocasiones son más respetadas que las impuestas por la propia organización, esto se debe, a que de cierta manera son aspectos que les convienen a ellos, pues se dan la liberta de tener ciertos comportamientos o actitudes, sin embargo, también es importante que los lideres las conozcan, de modo que se verifique que todo lo que se está realizando, no sea afectado o tenga un impacto negativo en el logro de objetivos de la organización o que sea factor negativo para su buen desempeño.

Una tercera característica de la cultura organizacional, son los valores dominantes, que consisten en ciertos principios o cualidades que caracterizan a los sujetos, generalmente son positivos y tienen un impacto favorable en la organización, sin embargo, para Idalberto Chiavenato (2009), establece que “son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia”. (p. 126). Es decir, se trata del razonamiento o las

cualidades de los miembros de la organización, que definen la calidad del trabajo que desempeñan.

En este sentido, esta característica tiene que ver con los valores que la organización impone a sus trabajadores y con los que debe de cumplir para que su desempeño sea el adecuado, haciendo que el trabajo que desempeñan sea el deseado, y con ello, los objetivos de la instrucción sean alcanzados. La importancia de fijar valores, es debido a que determinan las creencias, características y normas que orientan en comportamiento del personal de modo que pueda ser el esperado y acorde a la misión y visión de la entidad. Tales valores, son igual de importantes que las mismas, puesto que también conllevan a su éxito, por ello, es que algunos de los valores que la mayoría de las instituciones consideran, son: la responsabilidad, ética, trabajo en equipo, innovación, honestidad, transparencia, calidad, solidaridad, todos aquellos valores con los que se logre que los implicados en la organización se desenvuelvan en un ambiente sano, con el compromiso de alcanzar los objetivos establecidos con base a estos principios a desempeñar.

La filosofía, también forma parte del conjunto de características de la cultura organizacional, la cual, es entendida como las ideas planteadas con el fin de alcanzar misión, visión y objetivos de la organización, para que este concepto quede un tanto más claro, Idalberto Chiavenato (2009) quien dice que “Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (p.126). En pocas palabras, consiste en la convicción, ideal o dogma acerca del servicio que debe brindar la organización, con el fin de ofrecer la calidad deseada.

De este modo, la filosofía de las organizaciones podría ser entendida como una frase motivacional, que le permite a los trabajadores tener un desempeño eficiente, con el fin de cumplir con ella, en su mayoría tal ideal tiene relación con la forma en la que se deben desempeñar o se debe tratar al usuario, pues están conscientes que lo el cliente es lo primero que deben cuidar para alcanzar el éxito, sin embargo, cuando los trabajadores no están comprometidos a ello, será difícil que la organización tenga una buena imagen ante la sociedad y el ambiente en el que se desenvuelvan, no tenga un objetivo fijo a alcanzar.

Finalmente, una característica más, son las reglas que son un principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción, de este modo se pretende que todos los involucrados se apeguen a ellas, con el fin de que las actividades establecidas sean llevadas a cabo de la mejor manera, asimismo, que el comportamiento que tienen en la organización sea el adecuado, empero, Idalberto Chiavenato (2009) las define como las “guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización” (p. 126). Es decir, se encargan de orientar el actuar de los sujetos con el fin de que este sea el adecuado, de modo que se mantenga un buen ambiente para el bienestar de toda la organización.

En tanto, las reglas forman parte de la cultura organizacional, debido a que se encargan de definir las condiciones bajo las cuales los subordinados deben comportarse, así como, la manera o el modo de desempeñar determinadas actividades, en ocasiones estas son definidas por los propios integrantes de la organización, pues es una forma de planificar y dejar en claro cómo es que se deben desempeñar ciertas actividades en la institución, es por ello, que cuando un nuevo individuo llega a formar parte de la organización, es necesario que se acople a tales reglas, pues es parte de lo que deberá aprender para que esté al tanto de lo que puede o no puede hacerse en la organización, o bueno, lo que está permitido y lo que no para los propios subordinados que son quienes se encargan de crear esta cultura en las organizaciones.

Para mí, la cultura organizacional, es algo muy valioso para los implicados, pues es su forma de vida laboral, ya que, está conformada de sus diferentes ideales, creencias, percepciones, principios, filosofías, etc., este tema resulta un tanto complicado de tocar e incluso de modificar en las organizaciones, pues cuando se encuentran realmente comprometidos, se aferran tanto que existen casos en los que cuando se quiere implementar alguna propuesta de innovación o cambio en las instituciones, no lo aceptan, debido a diferentes situaciones, una de ellas es que le tienen miedo a lo que pueda llegar a pasar con su cultura y en un segundo momento están tan aferrados a sus diferentes hábitos y costumbres, que les resulta difícil dejarlas, sin embargo, el líder deberá ser paciente y solucionar ciertos fenómenos relacionados a la cultura organizacional.

En la SSRT, pude notar que el no tomar en cuenta sus ideas, costumbres, prácticas y valores a la hora de implementar un nuevo cambio, la organización ve al líder como una amenaza, como un enemigo, por si fuera lo contrario, si se consideraran sus puntos de vista y se sintieran escuchados, la resistencia no sería tan fuerte o al menos no por parte de la mayoría de la organización, esto representa un riesgo, pues no se puede trabajar en armonía con el líder, este debe mantener una relación armoniosa con todos ellos, encontrar el equilibrio, recordemos que todos deben trabajar para alcanzar un objetivo en común, y el líder es el principal para que esto sea logrado.

2.14 RESISTENCIA AL CAMBIO

Los cambios dentro de una organización representa una oportunidad de mejora, pues permite que esta prospere, de modo que logre ser más eficiente en sus procesos, brindando un mejor servicio a sus usuarios, en tanto, se podría decir que las organizaciones deben estar en constante cambio, pues es relevante responder a las nuevas demandas de la sociedad en caso de que sea privada, mientras que en las públicas se deben buscar nuevos procesos más eficientes que permitan que el servicio sea más eficaz, lo cual, favorecerá tanto a los subordinados como a los usuarios del mismo. El cambio, mencionado por Carlos Augusto Audirac (2012), lo define como “cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable” (p.43). Es decir, el cambio consiste en cierta alteración llevado a cabo en un determinado lugar, como lo es la organización, esto con el fin de llegar a una mejora.

El cambio es una disposición de procedimientos, comportamientos, con el objetivo de adquirir otras que le permitan adaptación al contexto, de este modo lograr estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. Con este movimiento se pretende que la organización mejore, que se lleve a cabo otra forma de trabajo, que se actualice de modo que se logre trabajar de manera eficiente en las organizaciones, esto, sin perder de vista el objetivo el central, pues este cambio debe ir encaminado al mismo fin y brindar un mejor servicio y del mismo modo lograr su éxito.

En este sentido, el cambio es considerado como una oportunidad de mejora, pues es lo que se pretende con un movimiento o alteración, ya sean en los procesos de trabajo y administración como en la organización en general, es perfeccionar, aumentar y prosperar con lo que se lleva a cabo en la institución, de modo que pueda seguir dando buenos resultados. Un aspecto importante que toda organización debe considerar, es que, deben ser cambiantes, no se pueden ser estáticas, pues presentaría un riesgo que la llevaría a la quiebra en caso de una institución privada, como lo es una empresa, mientras que en una pública, no podrían avanzar de acuerdo a las nuevas formas de trabajo, los nuevos procesos, incluso la normatividad y tecnología, en pocas palabras, las organizaciones deben estar en constante actualización, ya sea en la forma de llevar procesos, de trabajo, en la forma de liderar e incluso en la preparación y formación de los implicados, pues ello también representa un cambio que será de gran beneficio a la organización.

Si bien en cierto, el cambio en la mayoría de ocasiones promete éxito en la organización, pero en ocasiones no hay cambios tan favorables, es por ellos que es importante que se considere cuáles son las consecuencias de lo que una alteración en determinada organización implicaría y uno de los principales efectos en su mayoría es la carencia de adaptabilidad o falta de disposición de los subordinados, a esta consecuencia se le denomina “resistencia al cambio”, la cual, consiste en que los subordinados no están dispuestos a modificar su forma de trabajo, de relacionarse y demás, debido a que les causa inseguridad lo que este movimiento en la organización puede acarrear a ellos. Asimismo, en ocasiones les molesta que alguien nuevo, por ejemplo, un nuevo director o alguien ajeno a la organización proponga normas para alcanzar los objetivos, pues se sienten molestos y no tomados en cuenta, les enoja bastante que llegue alguien que no conoce su forma de trabajar o que incluso con menos experiencia y tiempo en la organización pretenda querer de alguna manera mandarlos, ese es uno de los efectos que tiene el hecho de querer realizar una modificación organizacional.

Para que este tema respecto a la resistencia al cambio sea comprendido de una mejor manera y se entienda a que se refiere, el autor Carlos Augusto Audirac (2012) menciona que “La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual

estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones” (p.44). En pocas palabras, es la respuesta que tienen los implicados de la organización a la hora de que se encuentran en un momento que representa alteraciones en su entorno, el cual, ya estaba completamente establecido, sin embargo, cuando llega alguien nuevo a querer alterarlo ellos no están dispuestos a cumplir con el cambio, representando una amenaza u obstrucción para que se logre tal modificación y con ello, evitando que los objetivos de la organización sean alcanzados de una manera más eficiente y de manera exitosa.

La resistencia al cambio es, en tanto, un fenómeno psicosocial, por lo tanto, debe ser estudiado y tratado como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio. Tal fenómeno, puede brindar información respecto a las organizaciones, en tres niveles distintos, ya que, habla de la importancia que se le da al cambio, da a conocer el grado de apertura que la organización tiene y una de las más relevantes, es que, da facilidad para la identificación de inseguridades y temores de la organización, lo que sirve para tener cuidado y que sean tomados en cuenta a la hora de implementar un cambio. De este modo, se pueden identificar las formas en la que se manifiesta tal fenómeno, por lo que, algunas de ellas son la forma en la que los subordinados tienden a cuestionar ciertos detalles respecto al proyecto, la iniciativa será tomada como un objeto de burla, los subordinados son indiferentes a la iniciativa, externan las posibles consecuencias del proyecto de manera enojosa, no cooperan o trabajan en el proyecto, lo desacreditan, no se interesan en cambiar, se vuelven apáticos, lo cual, representa una amenaza para que la propuesta sea implementada de la mejor manera y del mismo modo se logre con el objetivo.

En este sentido, la resistencia al cambio puede ser una amenaza que impedirá que las organizaciones cambien y del mismo modo que logre una mejora en ella, es por ello, que se considera que, a la hora de implementar un cambio o una iniciativa, se comienza por conocer las costumbres y las posibles reacciones que los subordinados expresen, de modo que se piense en cómo se podrán ser manejados y como se lograra convencerlos de que el cambio es considerado como una oportunidad de mejora para la organización en general, pues las organizaciones no deben quedarse estáticas debido a que sería un

riesgos, asimismo, se les podría sugerir que den sus ideas y perspectivas, de modo que se sientan tomados en cuenta, esto permitirá que no se encuentren en un estado de gran incertidumbre, debido, a que si se les da a conocer el proyecto y lo que pretende lograr se puede lograr que trabajen para su alcance. Sin embargo, en ocasiones no será tan fácil convencerlos y bastara de tiempo y paciencia para que logren aceptar el proyecto y vuelvan a su estado de equilibrio, aunque puede ser riesgoso, deberán aceptar el proyecto o se deberán tomar otras medidas, pues representan un obstáculo para el logro y alcance de objetivos del proyecto y por consiguiente impiden que la organización mejore logrando éxito.

Como he venido exponiendo a lo largo del presente escrito, es preciso reconocer que al igual que en la cultura organizacional, la resistencia al cambio es un tema delicado en las organizaciones, por lo que, el LAE sin duda alguna, siempre se va a enfrentar a la resistencia de sus compañeros frente a una nueva propuesta o lo implique una nueva adaptación, esto se debe a que cuando adoptan una forma de trabajo, una idea o costumbre, les es difícil modificarla, por lo que el innovar les representa una amenaza. El no mantener actualizada a la organización pone en riesgo su éxito, en tanto, para que se encuentre en constante cambio y estos sean aceptados por parte de los subordinados, el administrador educativo debe dar a conocer a todo el grupo la importancia de la modificación que se llevara a cabo, así como el impacto que tendrá y el beneficio que le dará a la organización, esto permitirá que cuando se llegue el momento de su implementación el personal no se sorprenda y lo acepten de manera positiva. Otro aspecto a considerar es el promover la participación de los subordinados lo que generara compromiso en ellos, se sentirán motivados, logrando así, que entiendan que los cambios son para un bien común.

2.14.1 FACTORES CAUSANTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Como ya se ha mencionado, la resistencia al cambio es un efecto de algún movimiento o alteración en la organización, surge a causa de que el equilibrio de un ambiente determinado o una cultura es irrumpida con nuevas ideas o propuesta de mejora, sin embargo, no se logra entender porque es que a los subordinados les causa tanta molestia el hecho de querer realizar una mejora que beneficie a toda la organización, empero, se han identificado algunas de las posibles variables que afecten predominen en el comportamiento de los implicados frente a este tipo de situaciones. Uno de los motivos de la resistencia al cambio son los hábitos, los cuales, Carlos Augusto Audirac (2012) establece que “un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.” (p. 46). En tanto, el hecho que se alteren los hábitos de los subordinados es una amenaza para el lograr el cambio, debido a que sus prácticas cotidianas se encuentran establecidas no están dispuestos a cambiarlas, aunque ello represente una mejora, no les gusta que se modifique algo a lo que están acostumbrados y lo que establecieron con el paso de los años o del tiempo que lleven laborando en la organización.

Los hábitos consisten en todas aquellas prácticas cotidianas que están bien definidas y establecidas por los sujetos, ya sea en su hogar o en su lugar de trabajo, tales hábitos pueden ser la forma en que se relacionan, de llevar a cabo los procesos de trabajo, ciertas costumbres que con el tiempo van siendo adoptadas por todos los miembros de la organización y que se vuelven como normas o reglas para ellos, es por ello, que cuando alguien ya sea de la propia organización o algún nuevo líder con una nueva propuesta, con nuevas formas de trabajar con ideas que favorezcan a la institución en general, regularmente no son bien recibidos, pues si su idea es la de alterar a toda la organización automáticamente los subordinados se vuelven renuentes, les molesta las nuevas reglas y formas de trabajo, y este enojo surge a casusa de que regularmente los cambios se implementan en estos hábitos que se llevan a cabo cotidianamente y que los implicados no están dispuestos a dejar tan fácilmente.

Otro factor que influye en la resistencia al cambio, es el miedo a lo desconocido, el cual, es un aspecto de gran relevancia, debido a que la mayoría de las personas temen a lo que pueda pasar mañana, esto mismo sucede dentro de la organización, pues, al presentarse una idea de cambio lo primero que les causa esta noticia es incertidumbre de no saber qué es lo que pueda pasar no solo con la organización sino con ellos, es por ello que, Carlos Augusto Audirac (2012) dice, que debido a que los subordinados no saben lo que puede pasar “prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy” (P. 46). Es decir, no se arriesgan, no quieren pasar por los efectos de tal cambio sea este positivo o negativo.

Como humanos, en ocasiones se le teme a lo desconocido, a lo que puede llegar a pasar mañana o en un futuro, es por ello que en ocasiones es preferible no arriesgarse, por lo que el efecto de las decisiones tomadas, sea bueno o malo, no afectará y no alterará los hábitos cotidianos, esto mismo sucede en la organizaciones, los subordinados le temen a lo que puede llegar a pasar si implementan una nueva propuesta de mejora, pues es probable que impacte de alguna manera en las formas que ellos se desempeñan o en su actividad laboral cotidiana, es por ello el rechazo, no les gusta pasar por procesos de cambio sin saber cuál será el resultado de ello, en tanto, cuando se pretenda implementar un cambio en una organización, es importante tomar en cuenta que este temor también representara un obstáculo para que esto se logre, por lo que se deberá tener paciencia con los subordinados, tratándolos de convencer de que si se trabaja en conjunto y como se tiene planeado, los efectos de tal alteración será positivos para toda la organización, es decir, el líder debe brindarles seguridad y paciencia durante el proceso de cambio, lo cual, de alguna forma ayudara a mantenerlos tranquilos y que trabajen de la forma deseada.

En este mismo sentido, otro aspecto que influye en la presencia de esta amenaza, es el apego a lo conocido, el cual, consiste en la relación que se tiene lo que se ha venido realizando desde hace ya un determinado tiempo y que genera seguridad en los implicados, así mismo, prefieren quedarse con algo que ya conocen y que saben los resultados que brinda a exponerse a que, por experimentar una nueva idea, su trabajo

salga mal y sea sancionado, en tanto, el autor Carlos Augusto Audirac (2012), dice que “Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento. (p.46). Es decir, los subordinados ya están acostumbrados a sus prácticas diarias, las cuales, saben desempeñar a la perfección y que saben que llevándolas a cabo logran éxito.

En tanto, el estar apegado a lo conocido, también es un obstáculo pues una idea nueva acerca con respecto a una idea de mejora o propuesta, que esté relacionada a ciertas costumbres o hábitos de los subordinados, será rechazada, esto causara que no se logre mejorar o adquirir un nuevo conocimiento, sino, que la organización quedara en estancamiento sin ninguna posibilidad de crecer para alcanzar su éxito.

Al respecto opino que, el apego a lo conocido les da seguridad de modo que ya conocen su forma de trabajo y están acostumbrados a sus normas, sus tiempos, sus acciones y funciones, en tanto, una propuesta de cambio les causa miedo e incertidumbre, más si la idea es totalmente desconocida les causa molestia. El cambiar la práctica o hábito que les aporta seguridad y se aprende cómo manejar a algo nuevo, les cuesta trabajo reaprender, adaptarse, causando inseguridad porque no saben si aquello que se está implementando realmente será benéfico para ellos y la organización.

Sin embargo, estoy segura que “el que no arriesga no gana”, en otras palabras, si las organizaciones no implementan nuevas ideas, no innovan y están en constante movimiento, serán estáticas, no cambiarán su forma de operar o producir y eso es riesgoso, pues pueden ir disminuyendo su eficiencia y eficacia, hasta que queda en ruina totalmente (en caso de una institución privada), mientras que en el sector público, los trámites y el servicio que se brinda no va a ser de calidad, lo que molesta al usuario y a los subordinados, ya que por no arriesgarse no se mejora, en algunos casos los trámites pueden costarles más, el no actualizarse y el no querer adoptar un cambio que puede ser de mayor comodidad tanto para la organización como para sus usuarios, puede atrasar y afectar a la institución, pues los objetivos pueden ser más tardados en que sean alcanzados y lograr el éxito deseado.

Por otra parte, la tendencia a conservar la estabilidad hace que los implicados de una organización quieran permanecer siempre con las mismas funciones, responsabilidades

y hábitos que en ocasiones han desempeñado por años, pues, no quieren que su ambiente sea alterado, debido a que lo consideran seguro, lo que implica, una amenaza u obstáculo para implementar un cambio, esto debido a que de acuerdo con lo que establece Carlos Augusto Audirac (2012), quien afirma que “entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio” (p.46). Es decir, entre más sostengan su idea e insistan en que esa es la correcta para que ellos labores la mejor manera y que no les hace falta ninguna mejora, más complicado será el hacer o el convencerlos en adoptar el cambio.

En otras palabras, los trabajadores no están dispuestos a perder su estabilidad por algo totalmente desconocido, y esto se vuelve aún más complicado, cuando están totalmente comprometidos con las formas de trabajar y sus hábitos cotidianos pues no sea fácil hacerlos cambiar de opinión, y esto es aún más negativo para la organización pues ello conlleva a que se haga más difícil el implementar un cambio y con ello lograr una mejora significativa para la organización.

En este sentido, se puede decir que el irrumpir la estabilidad de los implicados en la organización no será tomado de manera pasiva, sino, que eso implicaría varias cuestiones e incluso enfrentamientos con los subordinados, debido a que sus hábitos y costumbres están muy sólidas, lo cual, representa una barrera para que el cambio sea aceptado, por lo que, el tener ciertas pláticas con ellos, e incluso tomar en cuenta sus molestias y convencerlos de alguna forma pues de ser la solución para que se trabaje en equipo con el fin de que tanto el objetivo del plan de cambio sea alcanzado, como el éxito y objetivos organizacionales. En este caso, se vuelve a rotar el tema del liderazgo, quien se encarga de escuchar y orientar a los subordinados de modo que influya en ellos su poder de convencimiento y motivación, con el fin de que poco a poco acepten el cambio e innovación a realizar.

Sin duda alguna, la resistencia al cambio representa una gran barrera para la organización, pues no permite que esta crezca y tenga de la oportunidad de ser más competitiva, que pueda responder de manera más eficiente a las diferentes necesidades de la sociedad, esto, es lo que los subordinados no piensan, ellos solo toman en cuenta su estabilidad y bienestar, les importa estar seguros sin tomar algún tipo de riesgo con

el fin de experimentar nuevas formas de trabajo o nuevos hábitos, se les debe dar a conocer la relevancia del cambio, el cual no solo beneficia a la organización sino a ellos, ya que si el cambio funciona y la institución logra ser exitosa ellos también lo serán en su vida profesional.

Un ejemplo de esto es mi institución prestaría, pues si se estableciera entre los involucrados la idea de que el cambio es una oportunidad de crecimiento en todos los ámbitos, en este caso de la organización, su éxito beneficia a todos los que forman parte de ella, para que no existan tal resistencia y que los implicados no estén tan renuentes a las nuevas ideas, lo ideal es que se realicen cambios pequeños constantemente, de modo que puedan percibir que la organización no es estática, sino, que requieren estar en constante movimiento, los cuales, de cierto modo cambiaran algún aspecto de la misma, esto permitirá que estén preparados y conscientes de que no deben aferrarse tanto a sus hábitos, pues estos pueden ser alterados en cualquier momento, y tal vez la resistencia se haga presente, pero sea más fácil de combatir, dando paso al cambio que conllevara al logro de objetivos y alcance del éxito organizacional.

2.14.2 ASPECTOS O ACTITUDES A CONSIDERAR PARA ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio, genera ciertas consecuencias en las organizaciones, una de ellas es la que se espera con tal modificación con la que se pretende una mejora significativa, sin embargo, otro de sus efectos es la resistencia al cambio, la cual, consiste en todos aquellos factores que influyen en los sujetos y que obstaculizan el logro de tal mejora, empero, lo importante en este punto, en el que se enfrentan todas las instituciones cuando pretender innovar, es el entender y analizar todo aquello para que el cambio sea llevado a cabo de la mejor manera posible, es por ello, que el autor Carlos Augusto Audirac (2012), establece algunos aspectos a analizar, tales como:

- “•Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar Información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.

- Reducir incertidumbre e Inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No Imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e Intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.” (p. 47).

En otras palabras, lo que se debe de realizar para llevar a cabo un buen manejo de la resistencia al cambio, los líderes o el líder de la organización y el encargado de llevar a cabo el cambio, deben considerar, en un primer punto lo que los subordinados piensan acerca de la idea que se pretende implementar, propiciar información al respecto de la innovación, en donde se den a conocer los objetivos y a lo que se desea llegar con el cambio, se deberá concientizar a los subordinados, tratando de disminuir su inseguridad e incertidumbre, implicarlos en el cambio o tomar en cuenta sus puntos de vista, dar solución a sus problemas, realizar pequeños cambios a menudo y finalmente, fomentar compromiso con toda la organización en general, de modo que defiendan su organización y todo lo que la implica, de este modo, el cambio será aceptado y se trabajara en su alcance.

Algunos otros aspectos a considerar, cuando se presenta este fenómeno, es que cuando los subordinados se resisten porque no saben, tal vez, como llevar a cabo cierto proceso o no tiene conocimiento acerca de lo que se pretende con el cambio, es importante que se clarifiquen dudas, se le informe y se le ilustre respecto a lo que se va a realizar. Otro aspecto es el que no puede, en este caso, se le deberán brindar las herramientas necesarias y demás instrumentos que le permiten realizar sus funciones de manera eficiente, el que no cree implica resistencia y en este caso, lo que se debe hacer es involucrar y hacer que el individuo participe en el desarrollo del cambio, asimismo, en su implementación, eso permitirá que lo conozca desde otra perspectiva y lo pueda adoptar,

finalmente, cuando los subordinados no quieren, y por más que se implementen estrategias de convencimiento, que se les involucre, se les aclaren dudas, cuando el sujeto esta tan renuente a las ideas y esta aferrado a sus habilidades y costumbres, esto hace que no se dé el cambio esperado, y ello conlleva a que la organización se estanque, perdiendo una oportunidad de crecimiento y éxito organizacional.

En este sentido, la manera en la que se debe manejar y llevar a cabo el cambio, debe ser cuidadoso y un tanto tolerante, pues no es proceso fácil el tratar de convencer a los subordinados para que dejen de lado sus hábitos y pongan en práctica otros nuevos, por ello, es que antes de llevar a cabo un cambio grande o el deseado, se debe ir preparando poco a poco a la organización, empezar a involucrarlos en cambios pequeños, se escuchan sus miedos e incertidumbre, sus opiniones, y durante este proceso se deberán utilizar algunas formas en las que se puedan controlar o influir en su actuar, en pocas palabras, se les va preparando y convenciendo para que cuando el cambio sea implementado, los subordinados no estén tan renuentes a él, de modo en que ya se les debió haber cimentado algo al respecto, se tomaron en cuenta sus opiniones, se resuelven sus problemas, se les aclaran dudas, se les proyectan los beneficios que se alcanzan con la mejora, de este modo, el cambio no es tan repentino, sino que, es un proceso, en el que se van modificando cosas poco a poco para que los implicados no sean sorprendidos de manera repentina.

En tanto, cuando los subordinados están tan renuentes a querer mejorar y a aceptar el cambio, el líder de la organización debe tomar ciertas decisiones, pues no puede atrasarse o quedarse estancada, solo porque los implicados no están dispuestos a mejorar, en este caso, se les debe dejar claro que si no están dispuestos a aceptar, pueden ser tomadas otras medidas, debido a que no se va a poner en riesgo a toda una organización, solo por personas a las que no les gusta progresar y prefieren quedarse en equilibrio con su ambiente, aunque este ya no esté dando los resultados esperados debido a que no se actualizan y no se hace algo por mejorar, en pocas palabras, el que sea implementado un cambio depende de los subordinados, sin embargo, si ellos no aceptan la organización deberá tomar otras medidas, pues no debe dejar de innovar solo porque los involucrados no quieren, esto podría ser de riesgo para toda la organización,

teniendo consecuencias graves, en el caso de la SSRT, el hecho de no cambiar algunos aspectos de la organización puede repercutir en las relaciones laborales y por lo tanto, la atención que se les brinda a los usuarios no es la mejor, por lo que, es importante cambiar y mantener una buena comunicación y motivación, para lograr que este tipo de organización eleve su calidad de vida laboral y el servicio que brinda.

Para concluir, en Servicios Regionales se puede observar, una conducta muy similar a lo anteriormente expuesto, los integrantes en su mayoría manifiestan alguna resistencia hacia las propuestas de cambio, cabe mencionar que no a todas, sin embargo, esto genera un estancamiento en el desarrollo de la institución.

Una de estas situaciones se dio cuando se presenta el nuevo jefe, él indica una revisión de los horarios del personal, se percata de que no todos se registran en su horario establecido, por lo que indica que todos deberían presentarse a las ocho horas, siendo este el horario establecido, regularmente con el jefe anterior parte del personal llegaba y registraba su entrada a las 8:00 y algunos a las 8:30. Lo anterior, generó una molestia general sobre todo entre aquellos “privilegiados” que podían presentarse a laborar más tarde, entre otras situaciones parecidas.

2.15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El mantener un buen funcionamiento de las organizaciones puede resultar complejo, sin embargo, para hacer más fácil su desempeño, es posible considerar el desarrollo organizacional, que pone énfasis en funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, tiene la finalidad de propiciar un clima de receptividad, en donde está abierta la oportunidad de realizar diagnósticos y proponer soluciones que mejoren el desarrollo de la organización.

Para entender mejor el concepto del desarrollo organizacional, es entendido como una

“estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización” (Audirac, 2005, p. 17).

Es decir, consiste en la búsqueda de métodos o procedimientos que conlleven a una modificación en la organización, las cuales, deberán poner énfasis en las características de la organización, tales como sus valores, actitudes e incluso necesidades.

De acuerdo a lo anterior, es importante aclarar que los cambios e innovaciones que se implementan deben ser las respuestas a las necesidades o demandas que la sociedad hace o de la misma organización. Sin embargo, para que tales cambios se den de la manera esperada, es importante que se comience a desarrollar el potencial de los subordinados, es decir, comenzar a estudiarlos de acuerdo a su perfil o lo que le gusta o se le facilita más hacer.

Del mismo modo, se debe comenzar a armonizar el contexto e ir integrando a los trabajadores, esto, con el fin de conocer sus necesidades y objetivos tanto personales como en común, así mismo, se les comenzará a dar a conocer las innovaciones o los cambios que se estarán realizando dentro de la organización, se establecerán objetivos y metas para que cada uno de ellos comience a tener un comportamiento adecuado y logre llegar a lo propuesto de la mejor manera posible. En pocas palabras, el desarrollo organizacional permite crear conciencia en los líderes para tratar al personal, es decir, da conocimiento acerca de cómo deben ser llevadas a cabo algunas acciones, como lo es la comunicación, la resolución de conflicto y en el caso de querer innovar, evitar que los subordinados se resistan.

En tanto, también es importante mencionar cuales son algunos de los problemas que soluciona el desarrollo organizacional o que incluso puede ayudar a evitarlos, tales como lo es la comunicación, que en ocasiones no se da entre los líderes y los subordinados y eso no es correcto, esto debido a que ellos requieren ser escuchados y sus necesidades también.

Contribuye a la resolución de conflictos por medio de acuerdos que permitan tener un mejor ambiente laboral, por medio del desarrollo organizacional también se resuelven situaciones de identificación y destino, que hacer referencia al crecimiento tecnológico e ir actualizando metas y objetivos que den respuesta a las nuevas necesidades y demandas de la población.

El mantener satisfechos a los miembros de la organización, sin duda alguna, es de gran relevancia, pues si sus necesidades no son satisfechas puede ser que se vea reflejado en su desempeño y rendimiento, lo cual, afecta directamente a la organización. Por lo tanto, para que la eficacia de la organización, no se vea afectada, deberá ser importante cuidar a los subordinados, brindándoles algunos incentivos que eleven su motivación y su desempeño se eleve, del mismo modo, se deberá propiciar la constante adaptación al cambio que permita mejoras continuas en la organización.

2.15.1 RELACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional está ligado a la satisfacción de los subordinados, es decir, los sentimientos que el ambiente les provoca, así mismo, el desarrollo organizacional busca generar estrategias o procedimientos que permitan solucionar conflictos o mejorar el ambiente organizacional. Para una mejora o una innovación es importante considerar la cultura organizacional, esto se debe a que “planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar” (Audirac, 2005, p.24). Es decir, cuando se planea una serie de acciones que conlleven a una mejora, se idealizan resultados muy favorables para la organización, sin embargo, para que lo deseado sea logrado, es importante conocer la realidad de la organización.

En otras palabras, al momento de planear es importante saber cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, esto ayudará a tener en claro que es lo que se debe cambiar en la cultura organizacional, otro aspecto importante al que se debe poner énfasis, es que no se puede cambiar la cultura de un momento a otro sin antes haber platicado y compartido los cambios a todos los subordinados, cuando no se les comunica puede surgir resistencia al cambio, factor que en varias ocasiones no deja que una organización se encuentre en constante cambio.

Para mí, es importante que dentro de la SSRT se considere y se ponga en práctica el desarrollo organizacional, pues es una muy buena opción para saber sobrellevar algunas situaciones que son parte de las organizaciones, como lo es la resistencia al cambio, las

situaciones entre compañeros, aprender a ser un mejor líder, escuchar las necesidades de los subordinados, etc. Considero como administrador educativo, que en esta institución sería de gran ayuda para mejorar el ambiente en el que se encuentran desempeñando sus funciones, por lo que la calidad del servicio se elevará en gran medida de manera positiva.

DESARROLLO DEL LAE EN LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 RECORRIDO HISTORICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El hablar de administración pareciera un tema difícil de tratar, puesto que se vienen a la mente diferente contenido que la conforma, así mismo, resulta difícil de entender a qué se refiere exactamente, sin embargo, consiste en el conjunto de funciones que conllevan a tener una buena organización de un determinado contexto, esta concepción se basa en que la administración ha prevalecido antes incluso desde la época prehispánica, dando cuenta que no es un tema reciente como se pensaría, aunque en esa época no era conocida como tal, era necesaria para tener una organización plena en la que se conformara a todos los implicados de una tribu para alcanzar sus objetivos, para ello, debía existir un líder quien era el encargado de repartir o delegar las funciones o tareas a cada integrante, se dividían tareas asignando quienes eran los encargados de cazar, quienes recolectaban alimentos, racionalizaban recursos y quienes se encargaban de cuidar el fuego, todas trabajan en conjunto logrando así el tener el alimento suficiente para sobrevivir, lo que puede considerarse como un objetivo en común.

Algunos de los autores y años en lo que tiene su desarrollo la administración y por medio de los cuales va evolucionado son los siguientes: En el año 4000 a.c. los egipcios comenzaron a llevarla a cabo debido a su necesidad de planear, organizar y controlar.

En el año 1800 a.c. en Hamurabi; Babilonia comenzó a causa de la necesidad del empleo de control, el establecer un salario mínimo y el reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse, en el año 600 a.c. en Nabucodonosor; Babilonia surge la necesidad de controlar la producción e incentivos salariales. Hace 400 a.C. Ciro en Persia establece que es necesario el reconocimiento de las relaciones humanas, mientras en el año 284 a.c. Diocleciano en Roma reconoce la relevancia de la autoridad y en el año de 1436 en Arsenal de Venecia surge la contabilidad de costos, verificación de balances de control, inventarios y control de inventarios y costos.

Como puede ser visto la administración se ha venido desarrollando durante todos estos años lo cual ha contribuido a su evolución por lo que ha mejorado con el fin de llevar una mejor administración, todo lo descubierto ha sido a causa de las diferentes necesidades, ya sea, de alguna empresa o incluso del propio gobierno, pues cabe mencionar que esta se empieza a ver desde el ámbito gubernamental, para saber cómo administrar u organizar o simplemente como liderar a una población, sin embargo con el paso de los años esta se va volviendo necesaria en otro tipo de organizaciones, como lo son las empresas y demás instituciones que necesitan llevar una administración para el alcance de sus metas.

Desde este punto se puede reconocer que el fin de la administración es el eficientar ciertos recursos por medio de los cuales se alcance una meta u objetivo específico, es decir, la administración se encarga de la gestión de los recursos ya sean estos materiales, humanos o financieros con el fin de mantener y elevar la estabilidad y el crecimiento o éxito de una determinada organización.

Ahora que queda claro que la administración no es tema reciente y que a medida del tiempo y de las necesidades de la sociedad ha cobrado más fuerza es importante aclarar a que se refiere realmente la palabra administración, ¿Qué es la administración? Para ello, algunos autores han proporcionado sus concepciones, uno de ellos Fayol (1980) quien define a la administración como “un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez; 2016, p.4). Es decir, consiste en un conjunto de fases que permiten alcanzar un objetivo esperado. En este sentido, la administración requiere de ciertas operaciones o acciones que conlleven a un fin, en este caso la planeación hace referencia al trazo de un programa de acción, la organización en construir las estructuras de la institución, el dirigir se trata del guiar al personal, el coordinar se trata de enlazar todos los actos y esfuerzos colectivos, y finalmente el controlar consiste en el inspeccionar que las acciones se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado, de modo que se alcance el objetivo propuesto y la organización logre eficientar en sus acciones.

Otro autor que aporta su definición es Luther Gulick (1937) quien la define como “un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predice

resultados e influye en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes” (Ramírez, 2016, p. 5). En otras palabras, la administración en un procedimiento basado en diferentes conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar un propósito en común.

De este modo, queda claro que la administración necesita de diversos conocimientos que permitan resolver situaciones y tomar decisiones que sean de beneficio para la organización, la persona encargada de llevar la administración debe ser comprometida con la organización, con su trabajo y con el objetivo a alcanzar, por otro lado, también debe lograr el pleno fortalecimiento de las potencialidades humanas con el fin de que el personal trabaje en conjunto para lograr lo establecido, en pocas palabras, debe saber qué hacer con los recursos de la organización sean financiero, humanos o materiales, los debe cuidar al máximo para que esta siga prevaleciendo, de o ser así, no se estaría llevando un buen proceso administrativo.

Una última definición de administración la aporta Carlos Dávila (1985) quien establece que es un “práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección organización y control” (Ramírez, 2016, p.5). En otras palabras, consiste en una habilidad para el buen manejo de recursos de una entidad. En tanto, se puede decir, que la administración es un conjunto de conocimientos, los cuales, contribuyen a llevar un proceso administrativo adecuado, sin embargo, este desarrollo de pasos o fases se van perfeccionando con el paso del tiempo y con la práctica, puesto que si una determinada acción tiene un impacto positivo en la organización puede volverse a repetir, siempre y cuando no se pierda de vista el contexto actual, por lo que es importante ir evolucionando para responder de manera eficiente las necesidades y demandas de la sociedad.

Como se puede observar, existen varias concepciones respecto a administración y la mayoría coincide en que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar un objetivo en común, sin embargo, un concepto un tanto más complejo lo aportan Carlos Ramírez Cardona y María del Pilar Ramírez quienes la consideran como “una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir,

coordinar y controlar” (Ramírez, 2016, p.5). Es decir, la administración consiste en una serie de tareas humanas hacia un fin en común, se basa en planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

En este sentido, se puede decir que la administración está basada en ciertos principios con el fin de llevar a cabo sus principales funciones, como lo es el planear nuevos cambios o acciones futuras que contribuyan al éxito de la organización, la organización que consiste en determinar que tareas se tienen que hacer, quien las hace y como se van a llevar a cabo. Por otra parte, la dirección hace referencia al hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, y finalmente el control se trata de medir y corregir el desempeño individual y organizacional de modo que los hechos estén encaminadas a los planes establecidos.

En mi opinión, concuerdo con los aportes de los autores mencionados, porque con sus diferentes ideales queda claro que la administración es un concepto amplio que abarca diferentes aspectos que conforman a las organizaciones, un ejemplo de ello, es el caso de la institución en la que se llevaron a cabo las prácticas profesionales; la Subdirección de Servicios Regionales. Este espacio es una organización que debe ser bien administrada de manera eficiente, principalmente porque se encarga de velar por el buen funcionamiento de las instituciones educativas dentro de su área de influencia. Ahora bien, ¿Qué quiere decir esto?, que dentro de esta institución se llevan a cabo diferentes trámites, se apoya a la solución de conflictos o necesidades de las escuelas delegadas, se planean nuevos proyectos de mejora con el objetivo de brindar una educación de excelencia como lo mandata el artículo tercero constitucional, lo cual permite operar de manera más directa las políticas públicas y educativas propuestas por el Sistema Educativo Nacional (SEN).

Por lo tanto, el hecho administrativo para el líder de tal institución debe estar muy claro, pues en función de su conceptualización sentará las bases para lograr una optimización de recursos que permita atender las demandas de la comunidad educativa a la que atiende, y para ello, lo principal es que se tenga una buena organización y comunicación para que todos centren sus esfuerzos en un mismo fin y que cada quien desempeñe sus funciones de modo que se permita alcanzar el mismo. Las funciones del líder son

diversas, algunas de estas, son la coordinación de acciones bajo las cuales se identifican las necesidades de las instituciones educativas, de infraestructura, estructura, equipo, mobiliario e incluso si hace falta atender la demanda de los recursos humanos, sin duda alguna de acuerdo con sus funciones, la administración es la base para que los resultados sean los esperados, en este entendido entonces, los servicios que presta esta organización serán los que se necesitan en el área de influencia.

3.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Como se puede observar, la administración ha venido evolucionando en los últimos años, esto debido a las diferentes necesidades de la sociedad y en el contexto en el que se devuelven ya sea en el área pública, en la industria o empresas, hospitales, pequeños negocios, etc. En todas partes es necesaria la administración por lo que las instituciones educativas no sería la excepción, la cual, es de aparición muy reciente, sin embargo, siempre se ha utilizado para que las escuelas cumplan con su propósito, pero no se había estudiado como una profesión como tal.

Surge debido a que en medida en que evoluciona la sociedad sus necesidades también lo hacen, por lo que, las instituciones u organizaciones también deben actualizarse para logran satisfacer su demanda, en tanto, una de las que deben estarse actualizando constantemente es la escuela esto por medio de una buena administración educativa. Esto se debe a que una buena operación dentro y fuera de la escuela, asegura la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas del equipo de trabajo y los estudiantes.

En tanto, la administración educativa surge a causa de las necesidades de las escuelas por mejorar y brindar una mejor educación, pues esta implica conocimientos que conllevan a nuevas perspectivas en el quehacer administrativo, con el fin de incrementar la capacidad profesional de los administradores escolares. La administración educativa es un tanto compleja de definir por lo que Lucia Martínez Aguirre establece que es una “estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.” (Administración educativa, 2012, p.14). Es decir, se puede entender como el grupo de elementos que conforman a una

institución educativa, así como a sus recursos, por medio de los cuales se logra que la escuela brinde un mejor servicio educativo y responda a las necesidades de la sociedad.

En este sentido, se puede decir que la administración educativa permite entender el funcionamiento y organización de una institución educativa. Es la encargada de llevar un manejo óptimo, eficiente y eficaz de los recursos del establecimiento, sean estos, humanos, materiales o económicos, esto con el afán de alcanzar el logro de objetivos, visión y misión.

Así mismo, el papel de un administrador educativo no debe ser tomado tan a la ligera, pues las funciones que desempeña son de gran relevancia para hacer funcionar debidamente a la organización, no es solo cumplir con el proceso administrativo, también consiste en satisfacer las diferentes necesidades del personal educativo, que en este caso son el personal docente, el alumnado y los padres de familia. El administrador debe estar en la búsqueda de mejora constante, propiciando un ambiente adecuado para el proceso de enseñanza – aprendizaje. En este punto, se puede notar, como es que administrador debe encargarse de generar o crear un ambiente o un clima organizacional en la que todo su equipo docente trabaje en conjunto hacia un mismo objetivo, que es, el de brindar un servicio educativo de calidad.

En este sentido, es importante que el administrador cuente con los conocimientos requeridos para atender de manera adecuada el área de la que están al frente, esto se debe a que todo lo que conlleva una buena administración se adquiere por medio de conocimientos y práctica, por lo que en ocasiones no todo es la teoría y deben tener la capacidad de enfrentar y tomar decisiones que favorezcan a la institución, aunque pueda resultar complicado.

Hoy día, la mayoría de las personas que están al frente de las instituciones educativas, no cuentan con un perfil como el del administrador educativo, sino que operan por medio de la experiencia que han tenido durante su desempeño docente, por lo tanto, al tener los conocimientos y habilidades deseadas representaría una mejor preparación para los administradores educativos, logrando que sepan cómo responder a las diferentes situaciones que se les presentan, tales como los diferentes cambios o innovaciones que deben llevarse a cabo con el fin de brindar una educación o servicio adecuado. Por lo

tanto, los administradores deben ser un tanto más hábiles y adaptables con una mente abierta a la realidad para tener soluciones claras y responder a necesidades concretas.

El estar frente a una institución educativa pareciera sencillo, sin embargo, no es así, pues es importante que el encargado de llevar la administración, sepa cómo relacionarse con su grupo, debe conocer cómo se relacionan y se comunican, esto le ayudara a influir en ellos con el fin de alcanzar la visión de la institución educativa, puesto que, si todos trabajan en conjunto y hacia un mismo objetivo, la educación que se imparta tendrá un mejor valor académico.

Por lo tanto, para que la educación responda debidamente a las necesidades, la importancia de la administración educativa radica en que para que las escuelas tengan un buen funcionamiento y cumplan con el papel que tienen en la sociedad deben trabajar desde su organización, es decir, todos los elementos trabajan en equipo para un bien común, en este caso, los principios de planear, dirigir, coordinar, controlar y organizar, no son tan similares a lo que se realiza en una organización lucrativa, pues en las instituciones educativas por ejemplo, la planeación se enfoca en el anticipar las acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos tanto en planes y programas, como los de la misma organización. Mientras que el dirigir, controlar y organizar recae en el director, pues es quien se encarga de asignar ciertas tareas o funciones a algunos de sus docentes formando un equipo de trabajo en donde se comparten ideas y propuestas de solución y mejora que conllevan a una mejora continua para la institución, esto sin perder de vista que la sociedad es cambiante y por tanto la forma en que se administra una escuela también, por lo que deben considerar ciertos planes a futuro para responder las demandas de la sociedad.

Reconozco entonces que, la administración educativa dentro de toda institución es de gran ayuda, principalmente porque al tener a cargo diferentes centros educativos implica tener bien en claro sus necesidades de acuerdo al contexto en el cual están ubicadas, por lo tanto, se deben realizar diagnósticos verídicos a partir de las demandas de la comunidad y en el caso de los docentes y directivos sus principales preocupaciones. Esto, se debe a que en ocasiones se puede no llegar a conocer al 100% la entidad en la que se encuentran las instituciones y con base a lo que se cree qué es con lo que

cuentan, por lo tanto, como administradora educativa, se tiene la función de indagar en las diferentes instituciones, para conocer sus condiciones, las cuales, por medio de algunas observaciones y entrevistas con padres de familia, docentes y directivos se puede llegar a un diagnóstico eficiente que permita conocer la realidad y a partir de esto se logre dar solución a sus necesidades de manera concreta. En este caso para el presente trabajo, se propone el diagnóstico institucional, que es considerado como una herramienta que permite analizar el contexto de una organización, con el fin de identificar posibles obstáculos que impidan su buen funcionamiento y por ende el alcance de los objetivos misión y visión, es por ello, que un aspecto importante a considerar es el aspecto personal, es decir, su propia organización, pues el tener claras las funciones de cada servidor y que se desempeñen debidamente, será de gran ayuda para poder responder debidamente a las demandas de sus usuarios, de lo contrario, esto deja ver que si no son capaces de resolver situaciones problemáticas al interior de su organización, tampoco lo harán fuera de ella o no se tomarán buenas decisiones para resolver situaciones externas.

3.3 FORMACIÓN DEL LAE EN LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

La administración educativa es una profesión reciente, sin embargo, su formación es muy completa, integra conocimientos básicos en área de la enseñanza de los alumnos y al mismo tiempo de habilidades administrativas. El administrador educativo debe tener conocimientos en el área educativa, en donde se ven términos de planificación, organización, dirección y control esto se debe a que su función es el de facilitar el proceso de enseñanza- aprendizaje, tomando decisiones que favorezcan la educación o servicio que se brinde, la optimización de recursos tanto humanos, como materiales y financieros, con el objetivo de generar mejoras y conlleve al éxito de la organización. En tanto, su formación debe basarse en el desarrollo de planes y programas tanto de estudios como de mejora para la institución, gestión y administración de recursos y la organización escolar.

Esta licenciatura al no ser conocida solo es impartida por la Universidad Pedagógica Nacional, la cual, tiene como finalidad...

formar profesionales de la educación en la administración y gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite en la selección, análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional (UPN;2009:4).

Es decir, pretende educar a jóvenes interesados en mejorar el servicio educativo que se brinda, de modo que pueda resolver problemas y tomar decisiones viables no solo para la institución, sino, también para sus estudiantes y docentes, todo con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de la institución educativa en la que se estén desempeñando.

Así, el administrador educativo debe estar en constante actualización, pues debe responder a las diferentes demandas de la sociedad, esto se debe a que los alumnos cada vez tienen más conocimientos en diversas áreas y por ende diversos intereses, por lo que debe estar preparado para atender sus diferentes necesidades, así como un mayor conocimiento de planes y programas, diseño de proyectos, acompañamiento de las relaciones entre toda la comunidad educativa, la mejora de la infraestructura, manejo de materiales educativos y el trabajo en equipo, es decir, debe poner centrarse en todo aquello que conlleva el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares. Así, para que el estudiante desempeñe tales habilidades, deberá formarse bajo tres ámbitos; el educativo que hace referencia a lo filosófico y a la teoría relacionada a la educación; El S.E.N desde su constitución y su desarrollo pues es importante conocerlo y saber cómo está conformado y finalmente la política educativa en donde se dan ciertos casos prácticos de programas y proyectos orientados a atender necesidades y resolver problemas educativos.

El plan de estudios de la licenciatura en Administración Educativa establece que el alumno debe cursar por ciertas líneas curriculares, la primera: La histórica – filosófica - educativa, en donde conoce los principales referentes filosóficos, históricos y pedagógicos que han dado origen al sistema educativo, a las organizaciones e instituciones que lo conforman y, por consiguiente, a las prácticas de los diferentes actores educativos que las conforman.

La segunda línea, la política educativa, en donde se articulan y relacionan los temas que permiten describir y comprender la determinación de políticas, programas y proyectos educativos a lo largo de la conformación del SEN; así como los procesos de administración y gestión al interior de las instituciones y las organizaciones educativas.

Como tercera línea se encuentra el ámbito de gobierno de los sistemas educativos, en donde se analizará sobre los diferentes modelos y enfoques teóricos y metodológicos que le permitan comprender los procesos inmersos en la administración y gestión de la política, programas y proyectos educativos al interior de las organizaciones y niveles del Sistema Educativo Nacional.

Finalmente, la metodológica, trata de que el alumno desarrolle habilidades que le permita problematizar, realizar diagnósticos, planear, organizar, dirigir, dar seguimiento y evaluar la administración de la política, así como, programas y proyectos educativos.

En tanto, como alumna de la licenciatura en administración educativa, puedo decir que es una carrera muy completa respecto al ámbito educativo, esto se debe a que debe cumplir con diferentes funciones como lo es la toma de decisiones, solución a conflictos, la correcta optimización de recursos de las instituciones, evaluaciones de políticas educativas, realización de diagnósticos que permitan identificar el problema o situación a la que se le debe dar prioridad para el buen funcionamiento de la institución educativa. Al saber todo lo que un administrador educativo está en condiciones de desempeñar, se toma conciencia de la prioridad que tiene la actualización constante para responder las demandas de la sociedad, que cada día son más y es el deber de un LAE es saber cómo y cuándo atenderlas.

Por lo tanto, los administradores educativos son necesarios en todas las instituciones educativas o de servicio, esto se debe, a que la mayoría de las personas que están encargadas o al frente de las escuelas son docentes, que orientan a la organización bajo su experiencia, pero no bajo fundamentos teóricos que les permitan tener un panorama amplia respecto a temas relacionados con la administración, el liderazgo por ejemplo, o a cómo motivar o incentivar al personal a su cargo, crear un ambiente en el que se pueda trabajar en equipo para lograr alcanzar el objetivo propuesto, y es aquí donde recae la

importancia del LAE. Como estudiantes al inicio de la licenciatura se ignoraba que el perfil del LAE va más allá de solo estar de apoyo o auxiliar en las oficinas de los centros.

3.4 CURRICULA DE LA LAE

Para dar sentido a lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta cómo es que está estructurada la currícula de la licenciatura, en ella se pueden ver las diferentes asignaturas que los estudiantes de la LAE cursan, las cuales deben estar relacionadas con las líneas antes mencionadas, así mismo deben seguir ciertas fases, que son: la fase inicial, la de profundización y la de integración, van de acuerdo al avance de los alumnos empezando desde lo más básico que les permita en un futuro poder tener una buena inserción en el campo laboral. Desde mi experiencia, al entrar a las instituciones prestarías para llevar a cabo procesos como prácticas o servicio social, es un poco complicado, debido a que no todos los lugares tienen la confianza para dejar ingresar a personas externas. Sin embargo, este es uno de los retos de la licenciatura, pues el cómo te presentas y te desempeñas en las instituciones influye en la respuesta o aceptación del lugar.

Sin duda alguna, esto tuvo un fuerte impacto en mi formación, pues a pesar de que trataba de ser lo suficientemente convincente y clara al explicar el porqué de mi visita a la institución, en una ocasión negaron el acceso, esto como alumno es muy impactante, porque yo tenía toda la intención y las ganas de aprender cosas nuevas, aprender a desenvolverme, relacionarme y algo importante, yo estaba muy interesada por aprender acerca de la institución y al mismo tiempo comenzar a llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante los semestres anteriores. Sin embargo, no dejé que esto tuviera un impacto negativo en mi vida profesional, al contrario, es parte de la formación y como experiencia podemos aprender que no en todas las estancias en las que nos presentemos recibiremos un sí, que es más difícil si no se cuenta con los conocimientos necesarios, por eso es importante actualizarse y mejorar día con día, estar preparado para responder debidamente a las demandas de la sociedad.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA 2009

ESTRUCTURA CURRICULAR

FASES	INICIAL		PROFUNDIZACIÓN				INTEGRACIÓN	
LÍNEAS / SEMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
HISTÓRICA FILOSÓFICA EDUCATIVA	Fundamentos de los sistemas educativos 8 CRED.	Desarrollo del Sistema Educativo 8 CRED.	Problemas actuales del Sistema Educativo 8 CRED.	Prácticas y Gestión Escolar: el Currículum 8 CRED.	Innovación y Cambio Organizacional 6 CRED	Optativa 6 CRED	Prácticas profesionales I 30 CRED.	Prácticas profesionales II 30 CRED.
POLÍTICA EDUCATIVA	Estado, Gobierno y Sociedad 8 CRED.	Política Educativa Comparada 8 CRED.	Políticas Públicas y Educación 8 CRED.	Gestión de la Política Educativa 8 CRED.	Evaluación de políticas públicas 6 CRED	Optativa 6 CRED		
METODOLÓGICA	Introducción a la Investigación 8 CRED.	Métodos y Técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos 8 CRED.	Herramientas para la Gestión y Administración Educativa 8 CRED.	Problematicación en el campo de la Gestión y Administración Educativa 8 CRED.	Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa 6 CRED.	Prácticas Profesionales: Campos de intervención 10 CRED.	Optativa 4 CRED.	Optativa 4 CRED.
GOBIERNO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS	Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa	Legislación Educativa en México	Economía y Educación	Finanzas Públicas	Planeación y Evaluación Educativas 6 CRED	Optativa 6 CRED	Optativa	Optativa
GOBIERNO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS	Teorías de la Organización 8 CRED.	Desarrollo Organizacional 8 CRED.	Factor Humano en Educación 8 CRED.	Administración Financiera 8 CRED.	Administración y Gestión de Organizaciones Educativas 6 CRED	Optativa 6 CRED		
MATEMÁTICAS, SISTEMAS DE INFORMACION Y TECNOLOGÍAS	Sistemas de Información 8 CRED.	Matemáticas aplicadas a la Administración Educativa 8 CRED.	Estadística e Indicadores Educativos 8 CRED.	Administración de operaciones 8 CRED.	Tecnologías de la información y la comunicación 6 CRED	Optativa 6 CRED		
SUMA TOTAL DE CREDITOS	48	48	48	48	36	40	38	38
ACUMULADO	48	96	144	192	228	268	306	344

Respecto a la curricula expuesta, se logran observar los diferentes cursos que impactan en general el tema central del escrito, sin embargo, los principales que aportan las herramientas necesarias para la gestión de un clima organizacional positivo, son: la innovación y cambio organizacional, introducción a la investigación, desarrollo

organizacional, factor humano en educación, administración de operaciones y las practicas profesionales, las cuales, fueron la oportunidad para tener un acercamiento en las organizaciones y a partir de ello comenzaron a tener razón de ser los cursos estudiados a lo largo de lo licenciatura.

3.5 PRÁCTICAS PROFESIONALES

Las prácticas profesionales, son el primer paso para que el alumno se comience a familiarizar con el mundo laboral y a la realidad a la que se enfrentará, esto le permite poner en práctica algunos de sus conocimientos y habilidades desarrollados en los primeros cursos de la carrera, de este modo puede empezar a dar opiniones y posibles soluciones a diversas situaciones negativas para una determinada institución, así mismo, comienza a tener obligaciones y a hacerse responsable y por otro lado, empieza a obedecer órdenes de sus superiores. Para tener un panorama más claro respecto a las prácticas profesionales, estas se consideran como:

Los espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas logradas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que es contextual y fomenta la interacción social en la compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la reorganización de los ya establecidos (UPN;2009, p.30).

A partir de lo anterior, está claro que, durante las prácticas profesionales se tiene la oportunidad de conocer cómo es que funcionan los espacios y cómo se relacionan las personas que lo conforman, se conocen las instituciones desde otra perspectiva, la forma en la que se desempeñan, la manera de actuar y convivir, en este momento muchos conceptos revisados en la teoría comienzan a tomar sentido y una vez estudiado esto se entiende el porqué de su actuar. Se entienden conceptos, como lo es la cultura organizacional, es decir, las costumbres que tienen los integrantes para la convivencia dentro de la organización, así también, como ciertos fenómenos como la resistencia al cambio ante la presencia de alguna modificación que amenace su cultura, situaciones como estas, están muy presentes en las instituciones y que por medio del proceso de

prácticas profesionales es posible entender todo ello de manera más real y por ende, se comienza a trabajar en la búsqueda de soluciones y mejoras, como todo un administrador educativo.

De este modo, se puede decir que la importancia de este proceso de prácticas es que el alumno comience a tener un acercamiento a la realidad logrando así implementar los conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura, así mismo, comienza a desarrollar su habilidades y actitudes frente a situaciones reales, lo que contribuye a su formación para reforzar el conocimiento aprendiendo, en este caso, como es que funcionan las organizaciones y todo lo estas implican para su desarrollo.

3.6 LA ENTIDAD RCEPTORA COMO ESPACIO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

El llegar al nivel superior sin duda alguna es un gran logro para todos los estudiantes que alcanzan este nivel, sin embargo, también es una causa de incertidumbre, esto se debe a que al ingresar a la universidad el primer cuestionamiento que se viene a le mente como estudiante es el ¿Cómo voy a aprender a desempeñarme dentro del campo laboral?, es lo que muchos alumnos se preguntan, pues entra un miedo gigantesco, el no saber qué hacer o cómo actuar frente a un escenario laboral real, en tanto, a la hora del ingreso es importante comentarles las fases de la carrera que cursan, como lo es el caso de la Licenciatura en Administración educativa, la cual, está constituida por 3 fases, estas consisten en la fase inicial, profundización e integración, esta última, es justo a la parte que se quiere llegar, pues es aquí donde los estudiantes comienzan a abrir camino en su carrera, es la parte en la que comienzan a insertarse de alguna manera al campo laboral, es decir, comienzan las prácticas profesionales en donde el estudiante deberá demostrar lo aprendido en las primeras dos fases en las instituciones en donde acudirán como practicantes.

En este sentido, la práctica profesional es:

Una forma de articulación que amplía y profundiza los lazos entre la universidad y la sociedad. En ese sentido, constituye un espacio-trayecto de vinculación entre su formación y las necesidades, problemas, demandas, acciones y programas

institucionales actuales, procedentes de diferentes sectores sociales con miras a un ejercicio profesional diversificado sustentado en la colaboración. (Serrano Castañeda, 2012, p.5).

Es decir, el proceso de prácticas profesionales es un enlace entre los conocimientos o cursos que se le aportan al estudiante con la realidad de un determinado contexto, de este modo, comienza a relacionar lo adquirido con las diferentes situaciones reales que se presentan en las organizaciones, en el caso del estudiante de administración educativa, algunas de los temas que puede identificar son la cultura organizacional, tipo de liderazgo, como se relacionan los implicados de la organización, entre otros temas que van cobrando sentido conforme pasa el tiempo límite de estancia en determinada institución.

En este sentido, se puede decir que la importancia de las prácticas profesionales radica en que es la oportunidad de los estudiantes para demostrar todo lo que ha aprendido a lo largo de la carrera, del mismo modo, es la forma en la que puede adquirir experiencia y también es una oportunidad para comenzar a relacionarse y adentrarse un poco más al mundo laboral y a la realidad a la que se va a enfrentar.

Ahora bien, desde un punto de vista personal se considera que las prácticas profesionales son el proceso más importante para los estudiantes, esto se debe a que comienzan a relacionarse con la realidad y de alguna manera ligando la teoría y la práctica se comienza a entender el porqué de varias situaciones que pueden observarse en las instituciones, como alumno es la oportunidad para adquirir experiencia acerca del cómo llevar una organización de tal magnitud, el cómo relacionarse entre los miembros y en ocasiones si se da el caso, se pueden sugerir ciertos cambios o modificaciones que impactarían de manera positiva a la organización lo cual, puede conllevar a su éxito, esto, siempre y cuando sea bien pensado y de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante los primeros semestres.

Así, el lugar de mis prácticas profesionales fue la subdirección de servicios regionales, una institución encargada de realizar actividades administrativas relacionadas a la educación básica en la región, uno de los motivos por el cual fue elegida es porque se realizan varias gestiones para la mejora de la educación, y si bien es cierto, la función

del administrador es el gestionar, por lo que la intención era la del aprender cómo hacerlo, así mismo, a la hora de estar en la institución, se comenzaron a entender ciertas actitudes de los funcionarios, porqué actuaban de cierta manera o porqué realizaban ciertas actividades todo ello relacionado a las materias revisadas durante los primeros semestres de la licenciatura, las principales relacionadas son; Teorías de la organización, Desarrollo organizacional y Factor Humano en educación, las cuales, contribuyeron, para tener un panorama al respecto de cómo funcionan las organizaciones, generando así una experiencia corta de lo que es formar parte de la subdirección de servicios regionales.

3.7 IMPORTANCIA DEL LAE PARA UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

La formación del administrador educativo se centra en ciertos aspectos para el éxito de las instituciones educativas, los cuales son; planear, organizar, gestionar, dirigir y evaluar los planes y políticas educativas, facilitando el proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de la optimización máxima de los recursos institucionales. En este sentido, a diferencia de un administrador de empresas, el LAE debe tener en claro que durante su desempeño se encontrará laborando con factor humano y a la vez ese será su producto, dejando de lado el aspecto económico que es lo que le interesa a un administrador de empresas, el seguir produciendo para alcanzar el éxito de su empresa.

Sin embargo, es importante que el administrador entienda que el lado humano es de relevancia para éxito y alcance de cualquier objetivo, es decir, debe considerar como aspecto fundamental el clima organizacional si o que pretende es el hacer crecer a una determinada organización. Para tener esta idea clara, el autor Chiavenato (2009) establece, que todo proceso administrativo requiere que...

La formación de los administradores incluya un profundo conocimiento del CO, en términos del estudio de las personas, los grupos y sus interacciones dentro de las estructuras de las organizaciones. La comprensión de los procesos administrativos es el mejor antídoto para las frecuentes limitaciones de los administradores: comunicación deficiente, problemas para las relaciones interpersonales, dificultades

en la toma de decisiones, insensibilidad en los asuntos humanos, dificultad para integrar las funciones administrativas, etcétera. (p.9)

Es decir, la formación del administrador no solo debe basarse en generar proyectos o nuevas estrategias que conlleven a una mejor ganancia económica, sino que, atrás de todo ello existe un grupo de personas que trabajan día a día para el cumplimiento y alcance del éxito organizacional, sin embargo, si dentro de la organización no existen bases motivacionales para que lo implicados colaboren de la manera deseada hacia un mismo fin, los objetivos difícilmente serán alcanzados y lo planeado no se lograra de la manera deseada.

En este sentido, considero que todo administrador educativo debe considerar el lado humano para el alcance de objetivos y éxito organizacional, esto se debe, a que como bien se sabe las organizaciones están conformadas por personas, por lo que son ellas las que se encargan de que se logre o no determinada meta en la organización, por lo tanto, el administrador debe considerar que su factor humano es el motor para que todo su equipo funcione, es decir, si una persona no se encuentra a gusto desempeñando determinada función, algo estará fallando y el resultado no será el deseado. Por lo que es de relevancia, considerar la satisfacción de necesidades primarias para que los subordinados se desempeñen de manera favorable, sin embargo, eso no lo es todo, esto debido a que también requieren que la organización los apoye en su crecimiento tanto personal como profesional, por lo que la capacitación es una oportunidad para satisfacer tal necesidad.

Así mismo, para lograr que se sienta valorado, es importante mantener una buena comunicación, motivarlo, incentivarlo, es de interés lograr que se sienta realmente comprometido y parte de la organización, es pocas palabras, el administrador debe cuidar a todos los que conforman su equipo de trabajo, esto incluso, hasta con pequeñas acciones que en ocasiones pueden ser insignificantes, pero que, para los implicados resulta ser de gran influencia en su desempeño.

A mi juicio, considero que como administradora educativa se tiene un gran reto y un papel fundamental para que las organizaciones funcionen, pues, si el LAE no reconoce la importancia de mantener un clima organizacional positivo en su institución, el ambiente

será un tanto toxico, y si, puede ser que alcance sus objetivos, pero no de la manera deseada y por medio del cuidado adecuado de su personal, por lo que, lo importante en una organización, ya sea, publica, gubernamental, o por su puesto un empresa, no es solo la cantidad que produce en un determinado tiempo, sino, el tiempo que le dedica al cuidado de cada uno de los que conforman su organización y el ambiente que propicia en ella para que exista realmente un trabajo en equipo que camine hacia el logro de un mismo objetivo, no solo, de la organización, sino también de cada uno ellos, tanto personal como profesional.

La organización, debe permitir que su personal crezca profesionalmente, principalmente para el bien de la misma, y si en algún momento decide retirarse, es importante no retenerlo, si no motivarlo para que tome una mejor oportunidad si así se le presenta, esto será algo significativo no solo para el personal, sino, también para la organización, pues da la oportunidad a que nuevo personal se desempeñe y tome experiencia, logrando así ser una organización dinámica y cambiante.

CONCLUSIONES

El administrador educativo tiene la tarea de cuidar y optimizar los recursos tanto financieros, materiales y humanos de una institución, por lo que durante su formación es importante que aprenda a manejar tales aspectos, de este modo logrará un buen funcionamiento en la organización. Debido a la gran responsabilidad que conlleva, por lo tanto, su formación deberá ser muy rigurosa esto le permitirá tener un buen control frente a instituciones principalmente no lucrativas, de modo que se promueva un servicio de calidad alcanzando los objetivos establecidos en ella.

El administrador educativo se desempeñará laboralmente en instituciones tanto gubernamentales como privadas, lo que quiere decir que se enfrentará a entidades que no generan producción y no tendrán liquidez como lo hace una empresa, como lo son las instituciones gubernamentales o que no producen ganancias por parte de los usuarios puede resultar difícil que los integrantes de estas organizaciones tengan un buen desempeño y su rendimiento sea el adecuado, esto se debe a que no sienten tanto compromiso al ofrecer un servicio, por lo tanto, para que dentro de estas exista un clima organizacional adecuado, el administrador educativo debería tener una formación bajo el régimen humano, en donde se pretende aclarar que es muy importante que dentro de las organizaciones se tenga como prioridad al factor humano, creando un ambiente en el que se sienta cómodo y motivado para su desempeño de modo que el trabajo en equipo para el alcance de sus logros sea llevado a cabo de la mejor manera, en pocas palabras, debe centrarse en el cuidado del clima organizacional, poniéndolo como prioridad para que la organización funcione como es debido dando los resultados esperados, puesto para que esto sea logrado es importante tener bien atendidos a los implicados en la organización.

Queda claro que para que exista un clima organizacional favorable dentro de las organizaciones es importante que el líder este asesorado de manera correspondiente por un Administrador Educativo que este consiente de que un ambiente favorable para los subordinados conlleva al éxito de cualquier institución. En tanto, para que ello sea llevado a cabo de la manera esperada deberá quedar claro que el clima organizacional

no es más que la percepción que tienen los individuos de la organización, es decir, los sentimientos o emociones tanto negativas o positivas, tal sentir se refleja directamente en su motivación o desempeño durante la realización de sus funciones.

Desde este punto, se puede notar que el clima organizacional hace referencia a todo aquello que afecta directamente al personal, siendo efectos ya sean positivos o negativos en su desempeño, por lo tanto, es importante cuidar diferentes aspectos relacionados al ambiente de las organizaciones como lo es el fomentar compromiso para el alcance de objetivos, constante motivación, el tener una buena comunicación con todos los individuos, la cual, ayudará a mantenerlos bien informados respecto a todo lo que pasa en la organización, de este modo se evitara situaciones como la resistencia que impedirá que la organización evolucione significativamente.

En este mismo sentido, también es importante considerar el liderazgo que se practica, pues del líder depende de en qué medida se toman en cuenta los aspectos anteriores para un buen desempeño de las organizaciones, el líder es el encargado de mantener buenas relaciones laborales, es decir, en pocas palabras, es la persona encargada de escuchar todo aquello (bueno o malo) que les suceda a sus trabajadores y que les impida dar los resultados esperados, de modo que sean atendidas sus diferentes necesidades, esto ayudara a que la organización trabaje de forma conjunta hacia un mismo objetivo, pues su prioridad debería ser que sus trabajadores estén cómodos en su lugar de trabajo para que el servicio (en este caso) que se brinda sea el adecuado para los usuarios.

En este sentido, para que las organizaciones logren su éxito es importante mantener un clima organizacional positivo, esto se debe a que este aspecto conlleva a tener una mejor comunicación entre los miembros de la organización, pues es la base para que todo aquello establecido sea alcanzado de la manera en la que se tiene planeada. Así mismo, logra aumentar la seguridad de cada uno de los integrantes, esto se debe a que les da cierta confianza para la toma de decisiones y opiniones de importancia para la mejora de la organización, al tomar en cuenta a los implicados se sienten satisfechos, ya que se sienten reconocidos, escuchados y mejora el trabajo en equipo.

En tanto, para que el clima organizacional sea favorable el líder y su sucesor como bien podría ser un administrador educativo, deben encargarse de buscar opciones que

permitan empaparse de más información acerca del cómo cuidar el área de recursos humanos de tal modo que se generen buenas estrategias para el bienestar de todo el capital humano de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCENCIO SOSA, R. R. (2011). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Audirac Camarena, C. A. (1997). ABC del desarrollo organizacional. Trillas.

Ansolabehere, Karina. Apartado 3 “Análisis de contexto: Conceptos básicos” en Manual de análisis de contexto para casos de violaciones a los Derechos Humanos. 2017 México.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas

Chiavenato, Idalberto en Gestión del Talento Humano. 2009, México.

Chiavenato, Idalberto en Introducción a la teoría general de la administración. 2006, México.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Martínez Aguirre, Lucia. Unidad 1 “Fundamentos de la administración educativa” en Administración Educativa. 2012. México.

Ortegón, Edgar Cap. 1 “Bases conceptuales” en Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. 2015, Santiago de Chile.

Reyes, Sotomayor, Alfonso. Capítulo 12 “Relaciones laborales” en Administración de recursos humanos. México.

Rojas, Odalis. “Eficiencia Organizacional y teorías de la motivación” en Clima organizacional el estado de ánimo de las organizaciones. 2009. Venezuela.

Ramírez Cardona, C. (2016). fundamentos de la administración.

Serrano Castañeda, José Antonio (2012). Prácticas Profesionales Plan de Estudios 2009

Torres, Karla. Capítulo 1 “El clima organizacional en Venezuela y sus características en revista doctorado volumen 1. Nro. 1 2014 Venezuela

Universidad Pedagógica Nacional, “Plan de estudios de la licenciatura en administración educativa” 2009. México

Uribe Prado, Jesús Felipe. Capítulo 3 “Definición, medición, y consecuentes del clima organizacional: resultados de 3 estudios en población mexicana en clima y ambiente organizacional. 2015 México.

Vallejo calle, Olga Elena. Capítulo 3 “Calidad de vida laboral en el trabajo” en Utopía o Realidad. 2010 Colombia.

W. Newstrom, John. Capítulo 9 “Actitudes del empleado y sus efectos” en Comportamiento humano en el trabajo, 2011. México

ANEXOS

ANEXO 1



Figura No. 1



Figura No. 2



Figura No. 3



Figura No.4

Anexo No. 2

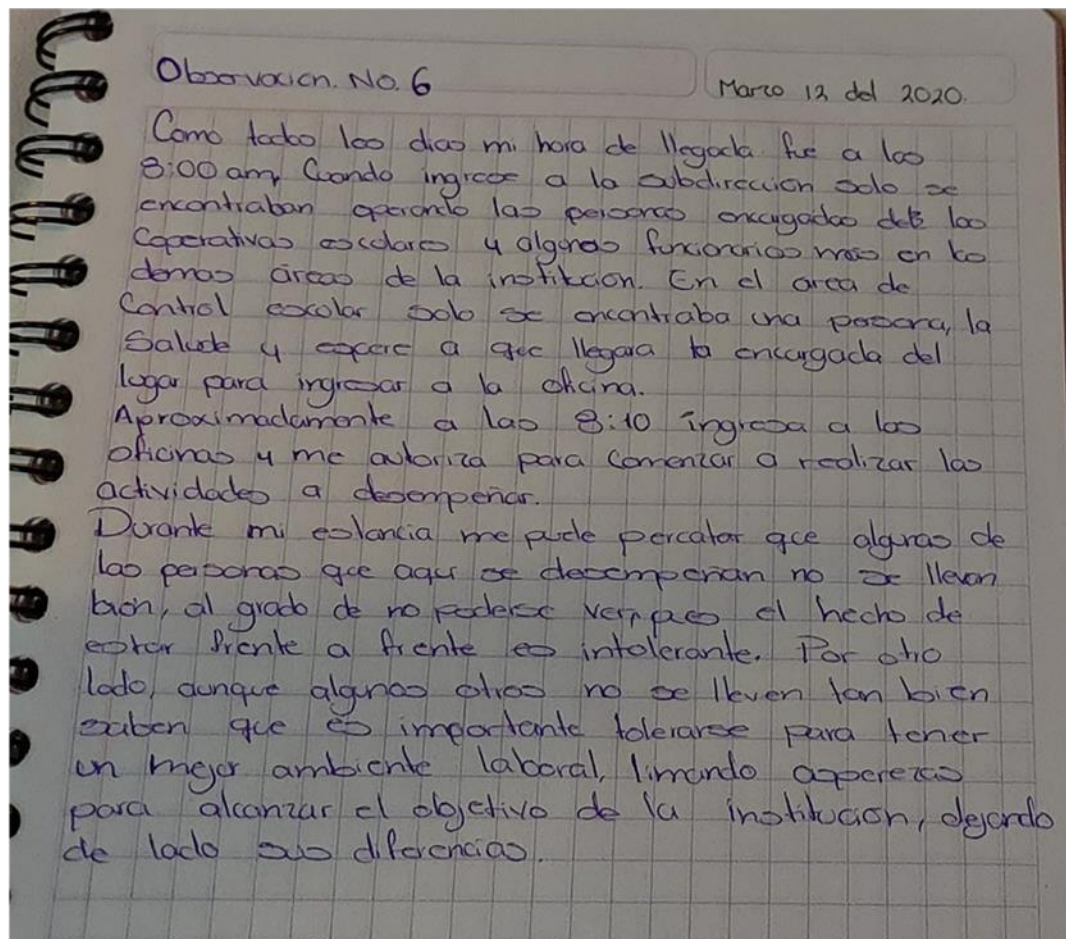


Figura No. 1

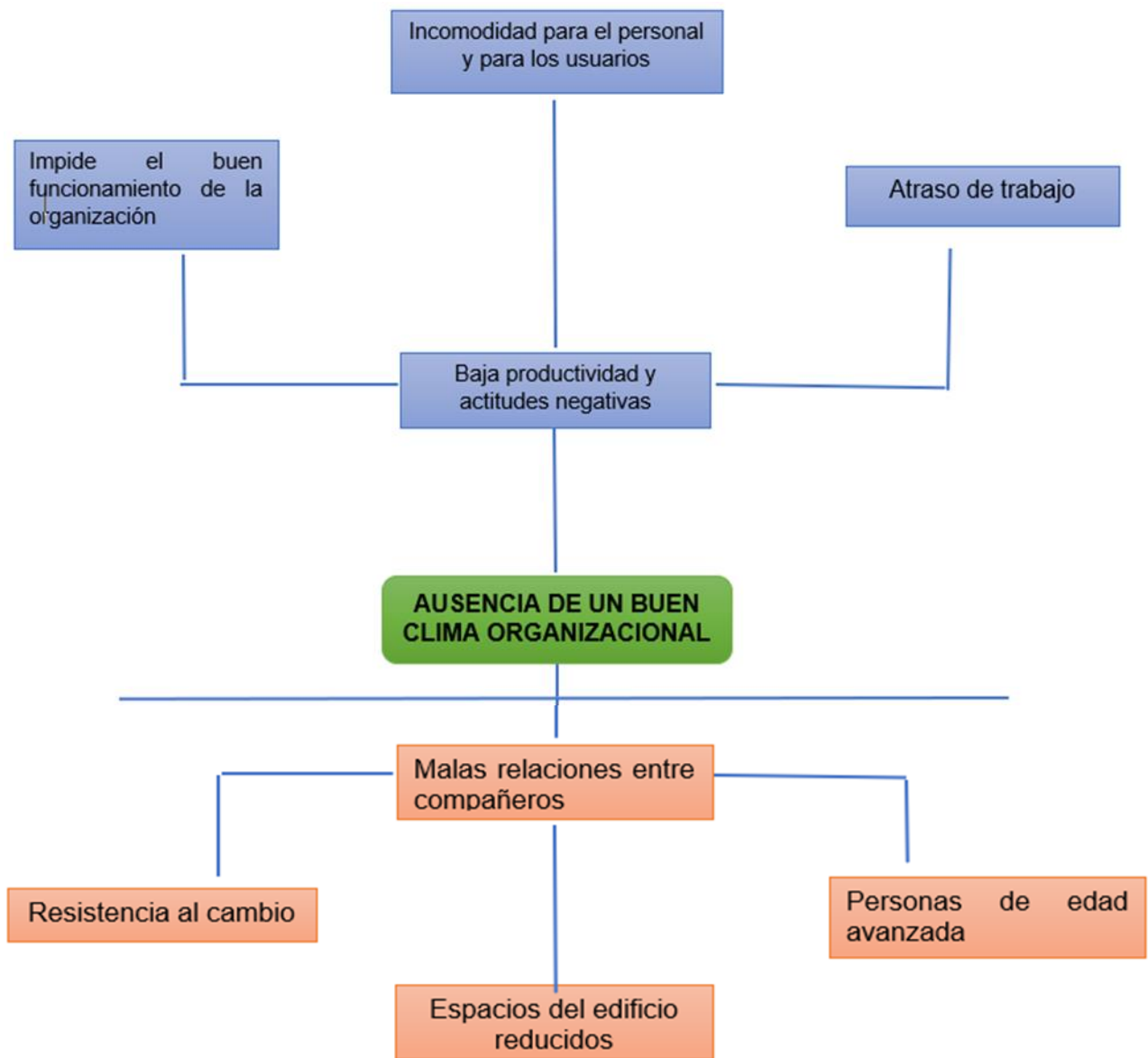


Figura No. 1