

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE  
BACHILLERATO GENERAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL  
GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PRESENTA:

ALEJANDRA DELGADO ALVAREZ.

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARTHA ESTHELA GÓMEZ COLLADO.

TOLUCA, MÉXICO

OCTUBRE, 2019.

## Índice

<b>Capítulo 1: Marco Conceptual.....</b>	<b>7</b>
1.1 Burocracia .....	7
1.2 Teoría de la organización .....	17
1.3. Clima organizacional.....	27
<b>Capítulo 2: Diagnóstico de la Subdirección de Bachillerato General en materia de Clima Organizacional .....</b>	<b>31</b>
2.1 Antecedentes .....	32
2.2 Secretaría de Educación .....	37
2.3 Descripción de la Metodología empleada .....	48
<b>Capítulo 3: Análisis y Propuesta de mejora del clima organizacional .....</b>	<b>60</b>
3.1 Estilos de dirección .....	62
3.2 Reconocimiento.....	70
3.3 Motivación .....	75
3.4 Ambiente Físico .....	83
3.5 Capacitación.....	87
3.6 Relaciones Interpersonales.....	94
<b>Propuesta de mejora para el clima organizacional de la subdirección de bachillerato general.....</b>	<b>97</b>
Conclusiones .....	103
Referencias bibliográficas .....	107
Anexos.....	111

## **Introducción**

En todas las organizaciones ya sean instituciones públicas o en empresas privadas existe deficiencia en las relaciones humanas, es decir, conflictos a los que se enfrenta día a día el recurso humano y que influyen directamente en el desarrollo de la organización. Si bien existen factores positivos que hacen que la organización exista y sea única como su cultura organizacional, es decir, todas las prácticas que en conjunto el recurso humano realiza para cumplir el fin de la organización, dentro de las relaciones que viven a diario existen también factores negativos que pueden ocasionar deficiencia en la productividad y desarrollo, lo cual es importante analizar ya que en conjunto, estos factores determinarán si existe un clima organizacional agradable o no.

Las organizaciones -conjuntos de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común- están presentes permanentemente en la vida de todos nosotros. Formamos parte de organizaciones y nos servimos de ellas desde el nacimiento en un hospital, pasando por escuelas, clubes, iglesias, y los lugares en que trabajamos. Todas son organizaciones.

El concepto de clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) define al clima organizacional como “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

La presente tuvo como unidad de análisis a la Subdirección de Bachillerato General, dependencia de la Secretaría de Educación (SE) del Estado de México durante el periodo 2017-2018 con el objetivo de analizar cómo es su clima laboral, a través de diversos indicadores que permitieron hacerlo, los cuales son: motivación, reconocimiento, ambiente físico, capacitación, relaciones interpersonales y estilos de dirección. Además de medir y analizar los resultados sobre el clima de la organización, se mencionan algunas propuestas

de mejora para crear un clima organizacional que logre mayor eficiencia en la Subdirección de Bachillerato General.

Para mi investigación hice uso del método analítico, el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. A partir de este método comencé a analizar cuáles serían los elementos que iba a considerar, que me permitieran conocer el clima organizacional. Es una investigación que se basa además en un método inductivo, ya que se parte del análisis particular de cada uno de los indicadores para llegar a lo general que serán las conclusiones, esto fue posible gracias al modelo de escala de medición del clima organizacional.

La encuesta de clima laboral permitió medir el nivel de satisfacción del personal en general, profundizando con cada uno de los incisos relacionados a los indicadores para conocer qué aspectos son los que motivan a los empleados, como es su área de trabajo, oportunidades laborales, si se sienten felices perteneciendo a la subdirección, si existe buena comunicación entre el grupo de trabajo, si se sienten apoyados por el jefe, entre otros.

Los resultados surgen también a partir de la observación de cada uno de los integrantes de la organización y su desarrollo e impacto dentro de ella para poder generalizar, establecer y medir cómo es el clima organizacional en la subdirección.

Analizar el recurso humano de una organización es muy importante ya que “constituye el eje central sobre el que gira la eficacia y eficiencia de la organización. Si falla el rendimiento laboral, toda la organización se resiente y deja de cumplir el fin para el que se creó, bien sea la producción de bienes o servicios. Así pues, la preocupación primera de cualquier gestor es la mejora del rendimiento laboral de las personas que forman la organización” (García Cueto, p. 2).

En el primer capítulo se menciona toda la referencia teórica como es, hablar sobre la burocracia, qué es una organización, el clima organizacional y sobre la teoría de la organización y sus escuelas.

En el área de la administración, la teoría de la organización, es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos: las organizaciones en general.

Dicha teoría parte del supuesto de identificar al hombre como un ser que se comporta con relativo sentido común o racionalidad en la búsqueda de resultados satisfactorios (hombre administrativo). Considera al hombre económico que es reconocido como alguien que actúa también racionalmente pero con otra orientación: busca maximizar el beneficio. Es por ello que la teoría de la organización es un tema esencial en mi investigación, ya que permite relacionar los procesos formales de cada empresa como la capacitación, sistema de pagos, reclutamiento, con la importancia de los procesos internos y externos que pueden influir en los resultados de las mismas y que afectaran o beneficiaran su desarrollo, como la motivación de los empleados, la relación entre los trabajadores y el jefe, el reconocimiento y demás situaciones que muchas veces las organizaciones no toman en cuenta para el cumplimiento de sus metas.

La “teoría” intenta aportar a esa racionalidad del hombre administrativo, ya sea a través de su capacitación, incentivación, motivación, o bien rehaciendo o modificando el esquema o trazado en donde se desenvuelve, es decir: la organización.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico sobre la Secretaría de Educación del Estado de México en cuanto a sus antecedentes, creación, y la de todas las instituciones que la integran, así como su misión, visión y objetivos. Se hace referencia a cada una de las direcciones y subdirecciones de las que depende nuestra organización de estudio -la subdirección de bachillerato general-, mencionando las funciones de cada una. Además se hace un primer análisis sobre los resultados de la escala del clima organizacional aplicada a los empleados de la subdirección.

En el tercer capítulo se realizó un análisis más profundo de cada uno de los indicadores utilizados, y se mencionan las propuestas de mejora que se pueden tomar en cuenta para cambiar el clima organizacional de la Subdirección de Bachillerato General, son de suma importancia ya que son el resultado final que dejó la aplicación de las escalas, pues a partir del análisis se pudieron conocer las necesidades de los empleados y las actualizaciones que podría aplicar el jefe de la subdirección, por ejemplo uno de los indicadores que más destacan

es el de motivación, pues es a partir del cual se puede definir el rumbo de la organización ya que se relaciona con la satisfacción de necesidades de los trabajadores, y al cumplirse estas el empleado transmitirá felicidad, que generará grandes resultados en las relaciones interpersonales y por lo tanto en el desempeño laboral.

## **Capítulo 1: Marco Conceptual**

El siguiente capítulo contiene la parte teórica sobre los temas más relevantes relacionados con el análisis del clima organizacional de la subdirección de bachillerato general. Se hace mención de los principales conceptos que tienen relación con el tema, uno de ellos, y el cual se considera más importante y a partir del cual parte toda la investigación es “organización” ya que en el contexto como sociedad siempre estamos en una de ellas, pues al hablar de organización hablamos de cosas que se pueden realizar en conjunto, debido a que se unen personas con objetivos en común para realizar una meta. Este concepto también se relaciona con la burocracia, término que es muy escuchado sobre todo en las organizaciones públicas.

### **1.1 Burocracia**

La palabra burocracia para muchas personas es sinónimo de tardanza, papeleo, algo tedioso o ineficiente. Además se relaciona mayormente con las actividades de la administración pública, es decir, con el trabajo del gobierno pero en realidad es una palabra que puede ser empleada para dirigirse a organizaciones de carácter público o privado.

Burocracia" viene del francés "bureau", que significa escritorio y del griego κράτος (krátos = gobierno), entonces un burócrata es alguien que gobierna detrás de un escritorio. En este capítulo se explicará el modelo burocrático, su origen, sus principales autores, y qué es lo que pasa en nuestra administración pública que la ha convertido en una palabra de la que todos quieren desistir.

El término fue acuñado por un francés, Vincent de Gournay, a mediados del siglo XVI, aproximadamente. El término arraigó rápidamente, pero pronto adquirió diversos significados. “Al poner por primera vez en circulación el término "burocracia", de Gournay lo relacionó con los términos "monarquía", "aristocracia" y "democracia". Con cada uno de esos términos se pretendía hacer referencia a un tipo de comunidad política con arreglo a sus elementos gobernantes: un monarca, una clase de élite, las masas o los funcionarios públicos” (Riggs, 1979, p. 611).

Weber la definió como un tipo de organización y se puede considerar una forma de gobierno igual que la democracia, aunque tiempo después solo originó connotaciones negativas que se

fueron reformando. Burocracia comenzó a verse como el poder ejercido por funcionarios o burócratas en el poder.

El término vino a designar, no sólo a los funcionarios (burócratas), sino también a una organización integrada por servicios (un aparato). Vino a significar, no sólo una comunidad política burocrática, sino también una organización burocrática (tanto privada como pública) y una sociedad supuestamente burocratizada (Riggs, 1979, p. 612).

A partir de todos los componentes que se designaron a una organización algunos la consideraban como eficiente o ineficiente, como un aparato para tener el poder, en general el término se volvió relativo para algunos era bueno y para otros malo, debido a esto surgieron diversos significados de lo que era burocracia de acuerdo a funcionarios, poder, empleados entre otros.

### **1.1.2 Sentidos de la burocracia**

En el sentido de "modo de gobierno burocrático", en 1861, por ejemplo, J. S. Mill escribía, que la labor de gobierno ha estado en manos de gobernantes profesionales: lo que consiste en la esencia y el significado de la burocracia (Mill, p. 113) (Riggs, 1979, p. 612).

Harold Laski, en su artículo "Bureaucracy" de la Encyclopedia of the social sciences, mantuvo que ese término solía emplearse para designar un "sistema de gobierno cuyo control se encuentra de manera tan absoluta en manos de funcionarios que sus poderes ponen en peligro las libertades de los ciudadanos corrientes" (Laski, p. 70) (Riggs, 1979, p. 612).

Las definiciones anteriores nos hacen darnos cuenta que a partir del modelo burocrático quiénes son los que realmente gobiernan, son funcionarios y profesionales que se supone tendrían que estar relacionados y a partir de ellos, el resto de los trabajadores guiará su trabajo. Esto sucede en la actualidad, aunque no necesariamente los funcionarios son profesionales.



En el sentido de “burócratas en el poder” Gaetano Mosca (1895) propugnó una distinción estructural fundamental entre los gobernantes y los gobernados y después dividió las clases gobernantes en feudales y burocráticas. Concluyó que, en el Estado moderno, la clase gobernante es necesariamente la burocracia (Mosca, p. 80-87) (Riggs, 1979, p. 614).

Los diversos autores en una época más actual van renovando el término burocracia, para algunos esta se define al hablar de la forma de organización del Estado moderno y es que sin duda es así como nos referimos al trabajo de las instituciones públicas actualmente.

Robert Michels amplió en *Political parties* (1911) el alcance de la concepción de Mosca para incluir a los profesionales asalariados de las organizaciones voluntarias no gubernamentales, especialmente los partidos políticos y también los del Estado, aunque los consideró asimismo como élite del poder. En la práctica, prefirió el término "organización" al de "burocracia" (Michels, p. 186) (Riggs, 1979, p. 614).

De acuerdo a las definiciones anteriores se concluye que las aportaciones de todos los autores siguen siendo vigentes. En la antigüedad los encargados de ejercer el poder eran los líderes que guiaban a los súbditos o a sus seguidores a los cuales él elegía, pues no todos tenían el privilegio de ser parte de su organización, eso se puede relacionar con el proceso de selección del que hacen uso las organizaciones. En relación con los funcionarios en el poder, actualmente también existe el jefe máximo en la jerarquía de las organizaciones y se podría decir que es el que más ejerce poder debido a la asignación de sus funciones y responsabilidades, sin embargo en la administración actual esto no es así, ya que considero que el sentido más utilizado del término es simplemente una clase de empleados, con o sin poder, pues poder no solo es la capacidad de lograr que alguien haga lo que tú quieras sino también no cumplir con tus funciones, me refiero a que en la actualidad en la administración pública tiene poder hasta la persona que te atiende en una ventanilla. Estos son problemas de nuestra administración que más adelante serán abordados.

Es necesario definir algunos términos de los que hace uso la burocracia y a los que diversos autores y personas en general relacionan con el ejercicio de la burocracia:

**Tabla 1: Sentidos de la "burocracia"**

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
<b>1.Empleados</b>	Funcionarios, oficiales, personal, burócratas, un conjunto de cargos y sus titulares en cualquier organización: a) empleados por designación; b) empleados administrativos; c) empleados superiores; d) empleados de servicios públicos; e) empleados por méritos; f)empleados de carrera; g) altos funcionarios civiles por designación
<b>2.Aparato</b>	Un conjunto de empleados establecido por una organización constituyendo un sistema: a) aparato administrativo (aparato considerado exclusivamente con respecto a sus funciones administrativas).
<b>3.Organización dotada de personal</b>	Cualquier organización provista de un aparato: a) organización racional; b) organización moderna; c) organización burocratizada.  Palabras clave: organización, organización amplia y compleja
<b>4.Modo de gobierno burocrático</b>	Gobierno por los funcionarios. Sistema político dominado por sus empleados.
<b>5.Burócratas en el poder</b>	Gobierno por los funcionarios. Los empleados como clase dirigente.
<b>6.Burocratismo</b>	Ejecución irracional de las decisiones de una organización por un aparato o por empleados:  a) buro patología (burocratismo resultante del estricto cumplimiento por un aparato o por empleados de las normas prescritas).  Palabras clave: comportamiento burocrático, ineficiencia orgánica.

<b>7.Burorracionalidad</b>	Ejecución racional de las políticas de una organización por un aparato o por empleados. Palabras clave: organización racional, administración eficiente.
<b>8.Administración por los funcionarios</b>	Consecución de los objetivos de una organización por su aparato o sus empleados: a) administración moderna por los funcionarios.
<b>9.Burocracia</b>	Tipo ideal de un aparato o un grupo de empleados, caracterizado por una serie variable de atributos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• tipo ideal de Weber, burocracia de Stone; burocracia según el Webster's dictionary, etc.</li> </ul>
<b>10.Patoburocracia</b>	Según Stone & Webster's dictionary es un tipo ideal de una serie variable de atributos negativos que se consideran característicos de un aparato o de un grupo de empleados.
<b>11.Sociedad burocrática</b>	(Quizás nunca denominada "burocracia"). Cualquier sociedad dominada por la burocracia.

Elaboración propia a partir de Riggs, 1979, p. 628.

Max Weber (1864 – 1920) es reconocido como uno de los autores originarios de la moderna Sociología Occidental y con ella su teoría de la burocracia. En su concepción, la Teoría de la Burocracia nace en el contexto del moderno estado alemán, luego de la unificación liderada por Bismark en 1870, donde en política pugnan las ideas conservadoras contra las posiciones liberales, en tanto que en las ciencias el dominio positivista es disputado por la noción de relativismo racional, postura esta que prevalecerá en la metodología y en la obra de Weber (Zalazar, 2011).

Para hablar sobre la burocracia Max Weber explica cómo surge a partir de la organización de un Estado y sus tipos de dominación donde explica que si bien no estaba a total favor de la burocracia, debido a su apoyo sobre el liberalismo, su preocupación se basaba en los crecientes avances del absolutismo burocrático sobre la libertad individual. En suma para Weber la burocracia no es buena sino inevitable.

Para poder explicar los tipos de dominación es necesario saber cómo conceptualizaba Weber el poder y la dominación. “Poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social”, y la dominación es un caso especial del poder, se entiende como la “probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas, esta incluye especificidad del tipo de obediencia y del tipo de voluntad” (Barenstein, 1981, p. 20).

La disciplina es un tipo de dominación y uno de los grandes requisitos que deben tener los subordinados para el buen funcionamiento de la maquinaria burocrática. El esquema de dominación de Weber se divide primeramente en una dominación legítima que se basa en la existencia de un marco legal, tradicional o carismático o uno no legítimo en el que la dominación no pretenda tener ese marco de referencia que permita juzgar y decidir en situaciones concretas.

El dominio ilegítimo es aceptado debido a que se puede interpretar como los antecedentes de algo legalmente aceptado, ya que este surgió como consecuencia de la constitución política de las ciudades como comunidades autónomas ‘libres’ sin embargo desapareció su total aceptación debido a la aparición del Estado moderno.

La dominación no legítima se divide en tres clases de razones: por constelación de intereses, o sea, de consideraciones utilitarias del que obedece, por costumbre es la ciega habituación de un comportamiento y surge en los individuos que así lo deciden ya que les resulta más cómodo obedecer, por afecto donde surge la relación de dominación en la inclinación personal del súbdito, donde el dominado decide obedecer naturalmente al dominador.

En el primer tipo de dominación se da una situación de mercado de tipo monopolístico, ya que entre el monopolista y el cliente existe un tipo de dominación, en la que el dominado debe aceptar ya que necesita de ese monopolio.

En este tipo de dominación si bien no son actualmente los empleos un monopolio, las personas los aceptan debido a que es la única forma de tener ciertas oportunidades que quizás no en todos los empleos encuentran o que se vuelve así porque necesitan un trabajo y no quieren arriesgarse a renunciar y no encontrar otro fácilmente. Esto también forma parte del clima organizacional, analizar porque las personas están en dicha organización.

En la dominación legítima sin organización se reconoce como la dominación que está unida a una figura que manda a otro pero no existe en ella un cuadro administrativo ni una asociación. Esta se divide en: tradicional que se refiere a los casos en que no existía un cuadro administrativo personal del imperante, en ella existen la a) gerontocracia: en la medida que exista una autoridad se ejercerá por los más viejos, b) patriarcalismo: ejerce la dominación una persona de acuerdo con determinadas reglas hereditarias fijas, carismática que tiene como origen al cristianismo, y la democracia directa que constituirá el caso legal de la dominación sin organización.

Existen tres tipos puros de dominación legítima mediante organización:

1. **De carácter racional:** descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones y derechos a ejercer por la autoridad. En la que su tipo más puro es la dominación burocrática, pero de ella surgen otros tipos que son:

La dominación legal por medio de cuerpos colegiados, pero no tiene una conformación burocrática.

La dominación legal por medio de funcionarios designados, por turno o por suerte, donde difiere de la democracia porque deben su designación a los denominados: “cuerpo electoral” y no puede esperarse un rendimiento técnico de alta calidad.

Una forma mixta denominada burocracia electiva, aunque sería una alternativa impura.

Basado en una organización ya definida el señor (dirigente de una asociación de dominación) es el superior, que ordena con base en las reglas estatuidas. El tipo característico de miembro del cuadro administrativo es el “funcionario”, las funciones de los administradores están perfectamente delimitadas, el cuadro administrativo cuenta con una jerarquía de cargos con subordinación de los superiores e inferiores y su funcionamiento basado en la “disciplina del servicio” y los pertenecientes a la asociación son denominados “miembros”.

2. **De carácter tradicional:** descansa en la creencia de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos para ejercer la autoridad.

En la dominación patrimonial cuenta con un cuadro administrativo personal del señor, también compuesto por “servidores” que tienen una dependencia personal con respecto al señor, la selección del aparato (aparato es el conjunto de personas que se ponen a las órdenes del señor) se da en términos de dependencia es decir aquellos de quienes el señor se sienta seguro, la delimitación de funciones está dada por la voluntad del señor, las relaciones entre el cuadro administrativo y el señor están regidas por la fidelidad personal de los servidores, los medios administrativos pertenecen al señor.

Surge también la dominación estamental, aquella forma de dominación patrimonial en la que determinados poderes de mando y sus correspondientes probabilidades económicas están apropiados por el cuadro administrativo.

3. **De carácter carismático:** descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona, y a las ordenaciones por ellas creadas o reveladas. Los tipos más puros de dominación son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo. El tipo del que manda es el caudillo y perdura mientras su carisma subsiste. El cuadro administrativo, el tipo del que obedece es el “apóstol”. Las funciones se delimitan en relación con la misión del señor, con el carácter de la misma, y con el propio carisma personal de los apóstoles. Las relaciones internas del cuadro administrativo y las que se dan entre este y el caudillo son inestables e irracionales, ya que se van desarrollando en términos de “revelaciones”. En este tipo de dominación no hay sueldo, prebendas ni feudos sino que los miembros del cuadro viven con el señor (Barenstein, 1981).

Finalmente Max Weber en su teoría sobre la burocracia, la consideraba como un tipo de organización distinguida por su especialización de las funciones, la actuación de los integrantes conforme a las reglas y como un sistema de jerarquía. Este modelo también es conocido como racional- legal.

### **1.1.1 Características de una organización burocrática**

- Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales.

- Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en México se conoce como “compadrazgo”.
- La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

El resumen del postulado de esta teoría es que la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

### **1.1.2 La burocracia mexicana**

Existen diversos actores políticos que se han encargado de escribir la historia de nuestro país, como personajes, partidos políticos, movimientos, formas de gobierno, el ejercicio de ciertas prácticas formales e informales como el clientelismo, el patronazgo, compadrazgo, nepotismo, que en conjunto definen rasgos característicos de nuestro sistema político.

Dentro del sistema se encuentra el trabajo del gobierno que muchos traducen como administración pública que es la forma en que el Estado divide sus tareas, creando diversas dependencias con características y un tema en particular por atender, como la secretaría de desarrollo social, órgano encargado de crear programas sociales a través de la administración de recursos para el apoyo a la sociedad más vulnerable, la secretaría de educación encargada de velar por ella en todo el país tanto científica como deportivamente en todos los niveles, así como de sus contenidos, programas de estudio y calendarios. Dentro de cada una de ellas existen diversas prácticas que se van dando a partir de la interacción social que exista en cada una de las organizaciones.

Uno de los personajes que se relacionan con esas prácticas dentro de las organizaciones es el actor burocrático, el cual es muy importante debido a que la mayoría de las personas lo relaciona con el trabajo de la administración pública y específicamente lo utilizan para referirse o describir a una persona que trabaja en el gobierno, o como menciona David Arellano, es igual que hablar de un individuo escasamente trabajador y atento que atiende un trámite de ventanilla, o el oficial de tránsito listo a sobornarse y toda la oscura gama de

personas sentados en los escritorios desvencijados de las oficinas públicas (muchos escuchando la radio, comiendo o vendiendo baratijas a sus compañeros en su tiempo de trabajo), que puede ser que pertenezca a un sindicato y tenga “base” o que gracias a su contactos y habilidades haya subido escalones en la administración gracias a la suerte de su líder político se trate de un empleado de “confianza” (Arellano, 2009).

Es necesario estudiar el porqué de este hecho social que se considera se practica en todas las oficinas de gobierno y porqué es que se realiza más en el sector público que en el privado. La presente investigación toma como objeto de estudio a una parte orgánica o administrativa de la Secretaría de Educación del Estado de México, órgano encargado de planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación de servicios educativos conforme a los ordenamientos jurídicos en la materia y en las disposiciones dictadas por el Ejecutivo Estatal.

Remitiéndonos al organigrama de la secretaría, podemos comprender mejor el punto de partida de la investigación. La Secretaría cuenta con cuatro subsecretarías: La General de Educación, de Educación Básica y Normal, de Educación Media Superior y Superior, de Planeación y Administración. La subsecretaría de donde parte el proyecto es en la de Educación Media Superior y Superior. La Subsecretaría cuenta con dos Direcciones Generales una de Educación Media Superior y otra de Educación Superior.

Dentro de la Dirección General de Educación Media Superior se encuentra la Subdirección de Bachillerato Tecnológico y la Subdirección de Bachillerato General, esta última es el lugar donde se realizó el proyecto de investigación.

En el análisis de la Subdirección de Bachillerato General será necesario hacer mención de los burócratas “de base” y de “confianza”, los cuales se encuentran en todas las organizaciones al igual que las prácticas mencionadas anteriormente. En México los empleados de confianza se relacionan con las camarillas, los grupos semi-formales, unidos por lazos de amistad o conveniencia, que se protegen en el andar político y que se siguen en los diferentes puestos que va cosechando como parte de las prebendas y negociaciones políticas (Arellano, 2009). Estos grupos van formando a la vez prácticas informales que debemos reconocer que existen en nuestra administración y que aunque todo el mundo lo sabe y las conoce estas se siguen realizando y nadie hace nada al respecto. Se trata de las relaciones más grandes que impiden por ejemplo al burócrata profesional subir de rango en



su puesto laboral aunque este sea una persona preparada profesionalmente ya que primero serán realizados los intereses de estos grupos.

Uno de los factores que se considera importante para este análisis es “que el aparato administrativo a final de cuentas, al menos durante los más de setenta años de dominio del PRI, era un aparato enteramente dominado por la agenda política de los funcionarios designados políticamente. La burocracia mexicana es una forma de organización política que, por lo tanto, requiere ser estudiada como una construcción socio-política de características institucionales y culturales particulares” (Arellano, 2009).

Es necesario llevar a la burocracia mexicana a la “modernidad”, abandonando lo “viejo” por algo “nuevo” y mejor debido a que se seguirán repitiendo esas prácticas y no permitirán el avance de nuestro sistema político. Se requiere de un cambio “técnico”, hacia un aparato administrativo estatal neutral, profesional y “separado de la política”(Arellano, 2009).

## **1.2 Teoría de la organización**

*“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios”-Idalberto Chiavenato*

En el apartado anterior mencioné como es que la burocracia, estructura que determina la división del trabajo, jerarquías, relaciones interpersonales, funciones, responsabilidades, etc., permite que una organización ya sea pública o privada funcione a partir de ello. Con la teoría de la organización comprenderemos mejor este tipo funciones y roles que se establecen en cada una de ellas, pero para comprender mejor esta teoría tenemos que remontarnos al significado de organización.

“La palabra organización proviene del griego “organón” que quiere decir “instrumento”, “herramienta” o “útil”. De acuerdo al diccionario de la real academia española, en una forma general el vocablo alude “al cúmulo o grupo de personas que se unen con un fin determinado”, aunque también puede referirse a una entidad, empresa, institución pública, organización no gubernamental o corporación entre otros, que son creadas por personas para

una función en particular. La RAE además, define organización como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de fines determinados” (RAE).

Si analizamos el funcionamiento de la sociedad, las organizaciones están presentes en todo momento de nuestra vida, pues se trata de estructuras ordenadas, conformadas por personas con objetivos en común, encontramos organización entonces desde todos los tiempos. En la antigüedad el hombre se organizaba para facilitar su vida y lo hacía mediante la división del trabajo, cumplía con tareas que ya no solo satisfacían un interés propio, sino social pues por ejemplo si realizaba la recolección de frutos eso iba a satisfacer a un grupo en general y así todos los integrantes.

Dentro de esta organización primitiva, ya existía la figura de un líder, aquella persona que se iba a encargar de dirigir al grupo y de asignar tareas, inconscientemente los hombres fueron formando instituciones, claro que en ese momento ellos no las reconocían como tal, pero la primera de ellas fue la familia. Además el contexto social fue estableciendo la idea de trabajo, donde cada persona debe cumplir con ciertas obligaciones y todas las actividades del hombre tenían algún impacto ya al establecerse como sociedad y que se pueden ver desde la época primitiva hasta la actualidad.

“El descubrimiento del fuego, hecho que seguramente produjo un impacto socio cultural importante para su contexto, precipitando cambios en la forma en cómo el hombre se relacionaba con la naturaleza, que a su vez indujo modificaciones en el modo de vida particular y de relación entre las distintas comunidades. El acceso al mismo modificó también las relaciones de poder y negociación frente a otros grupos, abriendo nuevas posibilidades y nuevas maneras de interrelación” (Castillo, 1988).

Así como el descubrimiento del fuego, diversos descubrimientos más y actividades trajeron consigo cambios en la organización del hombre. Al dejar de ser nómada, el hombre adquirió dominio y poder de acuerdo a sus actividades y otro hecho importante fue la adquisición de la tierra, pues los que tenían más, tenían el control sobre los menos protegidos y es entonces cuando sus intereses se vuelven personales pues solo trabajarían por el bienestar de su familia o más cercanos. Más tarde la sociedad se va organizando y surgen expresiones culturales, económicas, políticas o religiosas y con ello instituciones que las legitiman.

Con el tiempo esta forma de organizarse fue evolucionando, pues formar grupos era para satisfacer necesidades básicas y esto lo podrían lograr grupalmente, pero en la actualidad a pesar de que los hombres siguen formando una organización, el esfuerzo es individual y de ellos depende lograr sus propósitos, además ahora esos propósitos se pueden cumplir o ver afectados debido al monto económico que perciban cada uno de ellos. Para eso también influye la preparación académica que cada uno reciba.

Así como fue cambiando la forma de organizarse y los objetivos, también se fueron modificando valores, ideologías y bienes materiales. Esto nos permite el análisis de un poco de la historia de la organización, pero la teoría de la organización es importante porque ayuda a comprender la nueva visión que se tiene del modelo burocrático a partir del cual con el paso del tiempo se van modificando la división del trabajo, las relaciones de poder, la jerarquía, cómo funcionan las organizaciones, etc. y la teoría es la que determina cómo será el control dentro de la institución o empresa.

La teoría estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias.

En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

El primer paso para entender los campos de interés que abarca la teoría organizativa es definir el concepto organización. La Teoría de la Organización considera a las organizaciones como un dato de hecho, no problemático, propias de la realidad social, como si su existencia estuviera asegurada y fuese constante en el tiempo. March y Simon (1981), por ejemplo, consideran que "el concepto de organización no es fácil y que es mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término". Pero los estudiosos de las organizaciones se han esforzado, también, en su definición mediante la especificación de sus elementos fundamentales.

“La organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas, ejército). Asimismo, es un

sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura -dentro de un contexto al que controlan parcialmente-, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes” (UNAM, 2006).

Carles Ramió en su libro *“Teoría de la organización y administración pública”* (1999) explica lo que para él son las organizaciones y como éstas pueden constituirse, incluso si una organización se encuentra de otra, como podría ser el caso de una Secretaría o una Institución.

Ramió nos dice:

“Las organizaciones son entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas” (Ramió, 2012).

A partir de las definiciones anteriores se puede concluir que una organización es un conjunto de personas que tienen objetivos en común, pero considero que estos objetivos son comunes por imposición, nadie te obliga a trabajar en un lugar en específico, lo haces porque tú quieres trabajar ahí pero no siempre las metas de la organización son las metas de los empleados. Como trabajador realizas actividades que te impone la organización de acuerdo a tu puesto, etc., pero no por interés propio. ¿Porque menciono esto? Porque se supone que lo ideal en una organización es lograr que los empleados se identifiquen tanto con la empresa que trabajen motivados para realizar sus funciones, pero sencillamente esto no pasa en todas las organizaciones. Muchas veces el único objetivo en común entre los empleados es obtener un salario, sin embargo, aquí destacan la importancia de las organizaciones.

### **1.2.1 El ejercicio de las organizaciones**

Es necesario remitirnos al análisis de las organizaciones en cuanto a su ejercicio en este sentido, una organización pública se articula en tres grandes ámbitos:

a) **Ámbito socio-técnico:** agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los

analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

b) **Ámbito político-cultural:** representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Actores intraorganizativos (unidades, grupos e individuos) que tienen objetivos muy diversos y que luchan por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan unos mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.

c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos (Ramión, 2012, p. 5).

### **1.2.2 Elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones**

- un grupo de personas asociadas
- para el logro de un fin común
- que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas

- con pretensión de continuidad en el tiempo
- legitimadas por el sistema social externo
- posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

Dimensiones que definen el papel de la Teoría de la Organización:

- a) El principal objeto de la Teoría de la Organización es la comprensión de las organizaciones.
- b) La Teoría de la Organización mira el presente y el futuro.
- c) La Teoría de la Organización aspira a simplificar los fenómenos organizativos.
- d) La Teoría de la Organización aspira a ser una ciencia.

Hay que tener presente que la Teoría de la Organización es una disciplina científica que ha experimentado una notable evolución desde sus modernos orígenes hasta nuestros días. En los últimos tiempos han aparecido con fuerza unas nuevas perspectivas de análisis, como son, entre otras, las organizaciones como sistemas políticos, la cultura organizativa, el análisis del proceso de toma de decisiones y el cambio organizativo. Estas nuevas perspectivas permiten un análisis más a fondo de las organizaciones desde una visión que escasamente se contempla y que pueden permitir obtener resultados clave para mejorar la forma de operar de cierta organización, esto le puede permitir ser más eficiente, eficaz y renovarse en sus prácticas internas y en general mejorar la administración pública.

La moderna Teoría de la Organización tiene apenas un siglo de antigüedad, es un poco difícil de explicarla debido a que contempla diversas teorías que permiten comprender mejor como ha sido la evolución de las organizaciones de acuerdo a diversas perspectivas, por ejemplo al inicio de la creación de las organizaciones a los jefes de las empresas solo les interesaba su producción y no se preocupaban por sus trabajadores, incluso los horarios que establecían podían ser poco excesivos y algunas veces sin grandes remuneraciones. Con el tiempo los jefes les fueron dando mayores derechos y oportunidades a sus trabajadores, se preocupaban por el hogar de estos para que estuvieran cerca de la empresa brindándoles oportunidades de adquirir un hogar gracias a su trabajo y demás prestaciones de acuerdo a la empresa; este

reconocimiento existió debido a la evolución y mayor consideración en los derechos de los trabajadores, etc.

Tiempo después fueron surgiendo teorías que explicaban la necesidad de que las organizaciones les brindaran un mejor trato a sus empleados y la importancia de que el jefe velara por el bienestar de todos los integrantes de la organización. Además se tomó en cuenta las relaciones interpersonales, como era la convivencia entre los trabajadores, el ambiente de la organización, el reconocimiento al trabajo y la motivación.

### **1.2.3 Escuelas de la Teoría de la organización**

Para comprender mejor la evolución de la teoría de la organización es necesario dividir las épocas en las que se presentan y a que hacen referencias estas. La teoría de acuerdo a sus aportaciones y evolución hace referencia a la época clásica, en la que se fundan las diversas perspectivas que predominan durante la primera mitad del siglo XX, la neoclásica durante las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta la cual representa los enfoques que modernizan a la Teoría de la Organización y el enfoque contemporáneo que representa los paradigmas teóricos en los que figuran las tendencias y perspectivas que dominan el paisaje actual de la Teoría de la Organización.

En la época clásica se encuentran la escuela de la dirección científica y administrativa, el estructuralismo y la escuela de las relaciones humanas. Los principales autores de estas teorías son Taylor, Fayol, Gulick y Urwick. La Dirección Científica impulsada por Taylor propugna, sobre la base racionalista del hombre económico, se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples. Se pone un énfasis especial en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal.

Fayol aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. La Dirección Administrativa de Fayol y los estudios de Gulick y Urwick se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, en conjunto sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la dirección por objetivos, sistemas de planificación, programación, presupuestación y otros métodos de planificación y control racional. Llegaron a definir un tipo de organización representada por un modelo de

trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación. La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones. Además los estudios de Gulick y Urwick que se centraron en definir a las organizaciones de naturaleza pública, ya que abordaron temas como las tensiones y fricciones entre el político y el profesional.

La escuela estructuralista, weberiana o burocrática. Weber aborda, pero desde un plano idealizado, el problema de la administración eficiente sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática. “La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas” (Ramió, 2012). El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Todas las relaciones son jerárquicamente y los puestos de cada uno de los integrantes de la organización son conforme a su preparación, de ahí se origina la parte del “mérito” que se refiere al derecho de recibir algo, por ejemplo un ascenso debido al trabajo que cada persona ha realizado.

Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, en el desempeño de las ocupaciones de su puesto representan su actividad principal.

Sleznick y Merton son los dos autores más representativos del enfoque estructuralista después de Weber, profundizan en el análisis del modelo burocrático haciendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y de control.

En este enfoque es necesario destacar que por lo que se interesaban los jefes de las organizaciones era por los resultados y no tanto por las comodidades que recibieran por parte de la organización.

La tercera perspectiva clásica de la Teoría de la Organización es la Escuela de las Relaciones Humanas que toma en cuenta al comportamiento humano en las organizaciones y se explica mediante las motivaciones de base económica que reciben los empleados. La experiencia de Hawthorne demostró empíricamente como el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano (Rivas , 2009).



En el enfoque neoclásico se encuentran el neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias. El primero considera que el proceso de toma de decisiones es más complicado, fragmentado e incompleto de lo que las teorías anteriores habían abarcado. La Escuela Neoestructuralista o institucional busca delimitar los aspectos formales e informales de la estructura organizativa como los problemas de la colaboración y del consenso, los de poder y conflicto, los de la importancia de las recompensas materiales y sociales, así como las relaciones entre organización e individuo y entre organización y ambiente. La combinación de tan diversos planteamientos la configuran como una corriente sociológica (Ramió, 2012).

La teoría de las contingencias utiliza conceptos de la teoría de sistemas para explicar que una organización está compuesta de un entorno, sistema, subsistemas, entradas, salidas, homeostasis, entropía, retroalimentación, etc. Su objetivo principal es explicar las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. La organización, o sistema total, puede ser entendido en términos de conjunto de sistemas que, a su vez, pueden subdividirse en otros sistemas. Estos sistemas o subsistemas generan una compleja red de relaciones de interdependencia en general con la organización, es decir, todo se encuentran relacionado por lo tanto todos los subsistemas dependen entre ellos.

En el enfoque contemporáneo existen diversas aportaciones por ejemplo “El Análisis Longitudinal o Desarrollo Organizativo” que se encarga de analizar el desarrollo a través del tiempo de las organizaciones. Estudia la evolución de las organizaciones: su nacimiento, su desarrollo (crecimiento, variación, decadencia) y su desaparición. Se puede asociar el desarrollo organizativo con el cambio organizativo, de hecho el primero es el resultado de una sucesión de cambios de distinta intensidad y naturaleza.

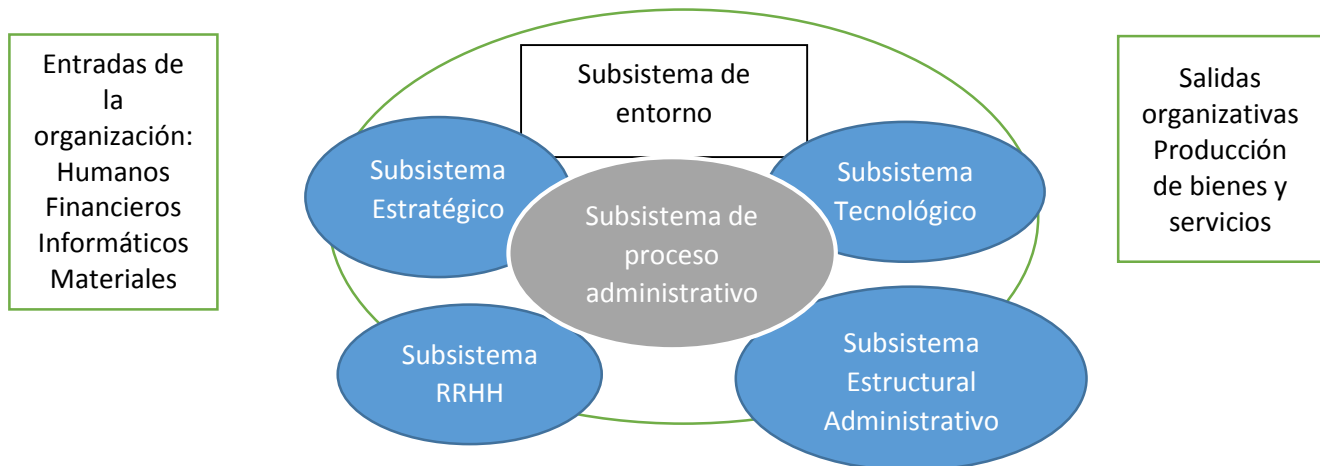
El Análisis Interorganizativo es otra de las perspectivas de la moderna teoría de la organización estudia el entorno con las que estas interactúan a partir de investigaciones empíricas ya que según este análisis el entorno de estas está constituido por otras organizaciones, por lo tanto esta correlación es signo de una dinámica inteorganizativa.

En la etapa contemporánea existe otro estudio o paradigma político de la teoría de la organización que algunos autores lo denominan “Poder y Conflicto en las Organizaciones” tiene sus orígenes dentro de la Teoría de la Organización en la corriente neoestructuralista

donde algunos de los principales autores son Crozier y Blau, y algunos de los años 80 como: Perrow, Pfeffer, Bedeian, Daft, Daudi, Morgan y Mintzberg. Estos autores consideran que en las organizaciones existe una diversidad de fuentes de poder, una pluralidad de actores con capacidad para ejercer influencia sobre los procesos decisionales, una pluralidad de intereses y objetivos que configuran unas estrategias que generan coaliciones, actos, consensos, enfrentamientos y conflictos. Todos estos elementos y acciones son fundamentales para entender las estrategias y acciones globales de las organizaciones.

A partir de la evolución que ha tenido la teoría de la organización mencionada anteriormente, es importante resaltar la gran relación que tiene con la teoría general de sistemas, al comprender que las organizaciones deben analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales como: entorno, objetivos, estructura administrativa, recursos humanos, recursos tecnológicos, financieros y materiales, procesos administrativos (Ramió, 2012).

**Figura 1: “Dimensiones de las organizaciones”**



Elaboración propia a partir de Kast, F.E., Rosenzweig, J.A., 1976.

Este paradigma nos lleva al análisis del tema pues me basaré en el estudio del recurso humano -el clima organizacional de la subdirección- que explicaré más a fondo en el siguiente apartado pero tiene gran relación ya que en conjunto con las definiciones anteriores se toma en cuenta la capacidad de influencia sobre la toma de decisiones parte muy importante dentro de la organización. Desde mi perspectiva, es a partir de lo que se rige toda la organización, pues el jefe de la misma podrá tomar algunas medidas que a los empleados

les favorezcan pero si se trata de decisiones con las que los trabajadores no se encuentran conformes el clima de la organización se verá afectado. Las decisiones dirigen el rumbo de la organización a partir de ellas se conocen los beneficios que se les brinda a los empleados, las funciones que cada uno deberá desempeñar, a la vez esto a partir de haber establecido los roles jerárquicos o responsabilidades, son parte de la dirección y control de la organización.

La teoría de la organización en relación con la administración pública (caso de estudio) se encarga de explicar y describir cómo son los procesos en las organizaciones, podemos realizar a partir de ella un análisis organizativo que tiene como objetivo ayudarnos a comprender mejor las pautas de funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas, este se realiza con el objetivo de introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar a las organizaciones implementando estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes. Es parte de lo que se hará en los siguientes capítulos analizando a la subdirección de bachillerato general con el objetivo de brindar una propuesta de mejora en su clima organizacional.

### **1.3. Clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización, distinguiéndola de otras, estas características pueden influir en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Debido a esto es importante que las organizaciones se interesen por cómo los empleados perciben a la organización y como se sienten al formar parte de ella. En mi caso, me interese por analizar el clima de la Subdirección de Bachillerato General que pertenece a la Dirección General de Educación Media Superior que forma parte de la Secretaría de Educación del Estado de México, debido a que creo que las instituciones públicas son las que menos se preocupan por sus empleados, por ejemplo como mencione en el apartado de la burocracia en la administración pública los empleados que pueden tener mayores prestaciones, servicios, y una institución que los proteja son los “sindicalizados” pero un sindicato no puede mediar el ambiente dentro de la organización.

Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para comprender el porqué de sus características, actividades o prácticas. Según Idalberto Chiavenato “...el valor

intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones.

Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado” (Chiavenato, 2009).

Esos activos dependen del capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Es así como surge el comportamiento organizacional.

“El capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales” (Chiavenato, 2009).

Para que una organización tenga éxito debe de brindar todas las herramientas, oportunidades o servicios para que los integrantes de ella se sientan motivados e identificados con la organización y así se dé un gran desarrollo de la misma, esto se lograra a partir de que cuente con un buen clima organizacional.

Es importante el estudio del clima organizacional debido a que como menciona García Solarte el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García, 2009, p. 45).

El clima organizacional define como son las relaciones entre los integrantes de una empresa, puede constar de diversos factores de acuerdo al análisis que se desee obtener, en él se puede estudiar la motivación, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, reconocimiento, entre otros. A partir del resultado que se obtenga se pueden distinguir si el clima está siendo positivo y esto permitirá a la vez que la organización tenga un mayor desarrollo, pero podemos encontrar que si es negativo se vuelve una limitante para la organización por lo que los integrantes de la misma deben tomar medidas que permitan mejorarlo ya que si el ambiente entre los trabajadores no es bueno, la organización no tendrá resultados agradables.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas (García, 2009, p. 47).

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad (García, 2009, pág. 47).

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de prácticas que se forman por los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, por lo que es importante que se tome en cuenta la opinión y el bienestar de cada uno de los integrantes pues el recurso humano de una organización considero, es la parte más importante de cada una de ellas ya que sin sus trabajadores no podría funcionar ni considerarse siquiera una organización.

Los trabajadores, son la imagen de la organización si ellos se sienten felices, conformes con lo que hacen y el papel que juegan en la organización, los servicios que reciben, las motivaciones, etc. se podrá hablar entonces de una gran organización ya que contempla a sus empleados en su toma de decisiones y más.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello (García Solarte, 2009, p. 48).

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción (García, 2009. p. 48-49).

Existen diversas herramientas para la medición del clima organizacional, en mi investigación lo realizaré a partir de observación, mediante investigación recabada de manera informal, y con una escala de medición que me permitirá conocer cómo es que se sienten los trabajadores de la subdirección. Realizaré el análisis de la subdirección con el objetivo de identificar los efectos que tiene el clima organizacional sobre la motivación individual y las relaciones interpersonales. Además de conocer como es el desempeño organizacional y por lo tanto el desarrollo de la misma. Como influye que los trabajadores realicen sus funciones en un adecuado ambiente físico, es decir el espacio asignado para trabajar, los muebles, las herramientas de trabajo en este caso más las computadoras que es el principal en utilizar, el espacio con ventilación, etc. El reconocimiento y la capacitación son otros de los factores que considero permiten o no mejorar el clima organizacional.

## **Capítulo 2: Diagnóstico de la Subdirección de Bachillerato General en materia de Clima Organizacional**

La educación es una formación necesaria para todos, pero además considero que podemos verla como un factor elemental en todo el mundo pues forma parte de un aprendizaje constante que se construye socialmente, es decir, durante nuestros primeros años de vida la educación es brindada por nuestros padres, con el paso del tiempo asistir a la escuela es necesario para adquirir conocimientos y más tarde al ser mayores ponerlos en práctica de acuerdo al campo de formación que cada persona elija. Esta puede ser una profesión o un oficio, pero cada persona aprende algo en lo cual se va a desarrollar durante su vida.

La educación además, desde diversos puntos de vista es sumamente importante pues gracias a la preparación de las personas y sus descubrimientos, por ejemplo como los científicos han permitido nuestro progreso como sociedad, desde el punto de vista económico y social es necesaria para la producción de un país y para mejorar las oportunidades de cada persona.

La educación es un factor que ayuda a disminuir las desigualdades sociales y elementos que las marcan aún más como la pobreza y el analfabetismo por ello es importante que en un país se brinde mucho apoyo a la educación pues considero es el punto esencial que va a definir el avance de una sociedad, sus valores, su calidad de vida, su crecimiento y desarrollo económico y a partir de los cuales se define la forma de vida de su sociedad en general.

En México en nuestro máximo ordenamiento jurídico, la Constitución Política, se establece en el artículo tercero como es la educación en el país:

Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

En el párrafo tercero señala que de acuerdo a lo dispuesto el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República. Por lo que el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, los maestros y los padres de familia en los términos que la ley señale (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

Para dar cumplimiento a lo anterior, en el Gobierno del Estado de México, la Secretaría de Educación es la dependencia que se encarga de conducir la política educativa y desarrollar las acciones que tiendan a su cumplimiento.

## **2.1 Antecedentes**

La educación es un proceso de carácter humano y social, que forma en los individuos no sólo una conciencia de civilidad, sino que le proporciona elementos de aprendizaje, de destreza y de asimilación cultural, que le permiten desenvolverse en la vida económica y social.

Los seres humanos tenemos un aprendizaje innato que es el que no es aprendido es decir, esta desde nuestro origen y nos brinda conocimientos de supervivencia natural. A partir de ese conocimiento genético y del aprendizaje que vamos adquiriendo se da el proceso educativo que es donde cada ser humano va perfeccionando sus elementos personales de supervivencia.

Por su trascendencia, la educación es un indicador clave para conocer lo que una sociedad quiere alcanzar y se convierte en un elemento importante de su existencia; ello requiere que la acción del gobierno, con la participación de la sociedad, asegure que los individuos accedan al pleno derecho que tienen a la educación y a mejores condiciones de vida.

En el Estado de México, desde su creación como Entidad Federativa, los servicios educativos han sido ofrecidos por los diversos gobiernos, quienes han pugnado por lograr mejores niveles de vida de la población, a través de las distintas dependencias que lo conforman; por



lo que la administración pública estatal ha venido adaptando su estructura, para que su organización y funcionamiento respondan con mayor eficacia y eficiencia a las condiciones económicas políticas y sociales, así como a las demandas de bienestar y crecimiento que presenta la población de la Entidad.

La educación en nuestro país se ha ido reformando con el paso de los años y se han creado más dependencias y organismos para mejorar la distribución de funciones de la Secretaría de Educación.

En el año de 1981 en la administración pública del estado de México existían nueve secretarías y una procuraduría. Una de estas dependencias fue la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, a quien le correspondió la planeación, dirección y vigilancia de la educación a cargo del Gobierno y de los particulares; la revalidación de estudios; el registro de profesionistas; el fomento de la investigación científica; la promoción y establecimiento de bibliotecas, museos y casas de cultura; la administración de los asilos e instituciones de beneficencia; la organización y fomento de la enseñanza y práctica del deporte, entre las atribuciones más importantes.

Para 1986 se creó el Colegio Mexiquense como Asociación Civil, encargada de realizar investigaciones en las ciencias sociales y humanidades.

En 1987 se creó el Instituto Mexiquense de Cultura, como un organismo descentralizado, a quien se le encomendó el manejo de los asuntos de carácter cultural.

En 1990 se creó el Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec como un organismo descentralizado de la Secretaría, formando parte de las acciones de impulso a la educación tecnológica del tipo superior.

En 1991 se creó la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl y el Conservatorio de Música; la primera como un organismo descentralizado, miembro del Sistema Nacional de Universidades Tecnológicas; y el segundo, como un órgano desconcentrado responsable de formar profesionales de un alto nivel para las manifestaciones musicales.

1992 se creó el organismo descentralizado denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM). Se creó la Comisión Estatal para el Fomento del Uso Correcto del Lenguaje, la cual tuvo una limitada duración pues fue abrogada al año siguiente.

En 1993 se fusionaron los órganos desconcentrados Radio y Televisión Mexiquense.

En 1994 se creó el Consejo Estatal para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas del Estado de México (CEDIPIEM). Se crearon dos organismos descentralizados de carácter estatal: Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México (CECyTEM) y la Universidad Tecnológica “Fidel Velázquez” (UTFV).

En 1995 se creó la Coordinación del Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo en el Estado de México.

En 1996 se crearon por decreto de la Legislatura Estatal, la Universidad Tecnológica de Tecámac, el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco y el Colegio de Bachilleres del Estado de México, instituciones con las que se registra un avance importante en el fortalecimiento de la infraestructura educativa de los tipos medio superior y superior tecnológica. El Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, que paso de 9 a 17 planteles, como del Colegio de Bachilleres, que inició con 5 planteles.

Para 1997 se crean la Universidad Tecnológica del Sur y cinco Tecnológicos de Estudios Superiores establecidos en Cuautitlán Izcalli, La Paz, Huixquilucan, Jilotepec y Tianguistenco. Creación del Instituto Mexiquense del Deporte y del Instituto Mexiquense de la Juventud, ambos órganos desconcentrados que asumieron por separado las funciones que en esa fecha venía desarrollando el Instituto de la Juventud y el Deporte del Estado de México, que desapareció.

En 1998 como un organismo descentralizado: el Comité de Instalaciones Educativas del Estado de México (CIEEM) asumió las responsabilidades que el Gobierno Federal delegó al Gobierno del Estado en materia de construcción, equipamiento y mantenimiento de espacios educativos. Se creó el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de México (CONALEP), como parte fundamental de la descentralización federal del Colegio Nacional de Educación profesional Técnica. Se crean 2 Tecnológicos de Estudios Superiores más: el de Chalco y el de Jocotitlán".

En 1999 el Sistema de Radio y Televisión Mexiquense se convirtió en organismo descentralizado, quedando fuera del sector educación, cultura y bienestar social.

En 2000 se crea el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT), cuyo objeto social es promover y apoyar el avance científico y tecnológico a través de una vinculación estrecha entre los sectores productivo y social.

En 2001 se crearon tres organismos descentralizados: la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec (UNEVE), el Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso (TESSFP) y el de Chimalhuacán (TESCH). El Consejo Estatal para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas del Estado de México queda fuera del sector educación, cultura y bienestar social y se adscribió a la Coordinación General de Desarrollo Social, hoy Secretaría de Desarrollo Social.

Se creó la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT) como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El Conservatorio de Música (COMEM) y la Orquesta Sinfónica del Estado de México (OSEM) quedaron adscritos al Instituto Mexiquense de Cultura (IMC) como órganos staff de este organismo descentralizado".

Para 2002 el Instituto Mexiquense de la Juventud se transformó, Instituto se sectorizó mediante acuerdo del Ejecutivo a la Secretaría de Desarrollo Social.

En el 2003 se crearon la Universidad Intercultural del Estado de México y la Universidad Politécnica del Valle de México.

En 2005 se publicó en la Gaceta del Gobierno el Decreto Número 189, con el que se Reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, la cual consistió en modificar el nombre de seis Secretarías, entre ellas, el de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, que cambió su denominación a Secretaría de Educación.

En 2006 se creó el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal denominado Universidad Politécnica del Valle de Toluca, ubicado en el Municipio de Zinacantepec.

En 2007 se creó el Instituto de Evaluación Educativa del Estado de México (IEEEM), como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación, el cual tiene por objeto evaluar al sistema educativo estatal en todos los componentes que lo integran. Se creó el Organismo Público Descentralizado denominado Instituto de Educación Media Superior y Superior a

Distancia del Estado de México (IEMSSDEM), cuyo objeto es organizar, operar, desarrollar y supervisar los servicios de educación media superior y superior que imparta el Estado, en las modalidades no escolarizada y mixta, en sus vertientes abierta y a distancia.

En el 2008 la Secretaría de Finanzas autorizó a la Secretaría de Educación una reestructuración administrativa, la cual consistió en la creación del Grupo Multidisciplinario del Secretariado Técnico del Comité Técnico del Consejo del Bicentenario. Además se creó el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal denominado Universidad Politécnica de Tecámac, ubicado en el Municipio de Tecámac.

En 2009 se crearon la Universidad Estatal del Valle de Toluca y la Universidad Mexiquense del Bicentenario, ambas ubicadas en el Municipio de Ocoyoacac, como Organismos Públicos Descentralizados.

En 2010 el Código Administrativo del Estado de México, con lo cual el Comité de Instalaciones Educativas del Estado de México (CIEEM) cambia su denominación a Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa (IMIFE).

En 2012 se reformó el diverso del Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México donde se creó como órgano desconcentrado. Se modifica el Acuerdo por el que se crea el Instituto de Evaluación Educativa del Estado de México y se transforma en organismo público descentralizado.

En el 2014 surge la creación de dos Subdirecciones Regionales de Educación Básica: Texcoco y Jilotepec, las cuales coadyuvarían a la atención de los servidores públicos docentes adscritos a estas regiones.

Para 2015 se abrogó el diverso que modificó el Acuerdo por el que se creó el Instituto de Evaluación Educativa del Estado de México (IEEEM) y se transforma en Organismo Público Descentralizado. Se creó la Coordinación Administrativa del Servicio Profesional Docente como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación, cuyo objeto es dar cumplimiento en términos de lo dispuesto por la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (LINEE)”.  
En 2016 la estructura de organización de la Secretaría de Educación quedó conformada por las mismas 79 unidades administrativas: una Secretaría, seis Unidades Staff de Secretaría,

una Subsecretaría General, tres Subsecretarías, cinco Unidades Staff de Subsecretaría, siete Direcciones Generales, siete Direcciones de Área, 37 Subdirecciones, nueve Departamentos y tres Delegaciones Administrativas.

De acuerdo a la Secretaría de Educación se considera a esta como “un proceso por el cual los individuos asimilan, entienden y razonan conocimientos y habilidades que permiten un desarrollo pleno, y su integración productiva y cultural en la sociedad. La educación debe contribuir a la formación de una ciudadanía capaz de enfrentar de manera crítica los retos económicos, sociales, políticos y culturales del mundo globalizado en el que vivimos” (Secretaría de Educación).

Como vimos en los antecedentes con el paso de los años se han ido creando diversos organismos adscritos a la secretaria con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en cuanto las funciones que atiende.

## **2.2 Secretaría de Educación**

### **Misión**

La dependencia se encarga de atender las políticas y estrategias establecidas por el ejecutivo estatal, en materia de educación, con el objetivo de garantizar la formación integral de los habitantes, con base en los principios fundamentales de humanismo, transparencia, honradez y eficiencia, para consolidar un gobierno de resultados y tener mexiquenses mejor preparados (Secretaría de Educación).

### **Visión**

La Secretaría de Educación, tiene como visión ser una dependencia estatal con un sistema de trabajo basado en estándares nacionales e internacionales de calidad y mejora continua, acorde a las exigencias y necesidades de la población, que garantiza los mejores resultados en los servicios que ofrece y que contribuye al logro de una sociedad con mayor expectativa de desarrollo y confianza en sí misma (Secretaría de Educación).

## **Objetivo**

El objetivo de la secretaria es planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación de servicios educativos en el Estado de México, conforme a los ordenamientos jurídicos en la materia y en las disposiciones dictadas por el Ejecutivo Estatal (Secretaría de Educación).

## **Funciones**

- Establecer la política general en materia de educación, atendiendo las prioridades y estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México.
- Planear, dirigir, controlar y evaluar la operatividad de los servicios de educación en sus diferentes tipos, niveles, modalidades y vertientes, en observancia de los planes y programas de desarrollo educativo autorizados, así como propiciar el desarrollo profesional de las y los docentes.
- Desarrollar acciones para abatir el rezago educativo en la Entidad, a través de instrumentos de coordinación con autoridades federales y municipales, en atención a programas de educación primaria formal, educación comunitaria y alfabetización de adultos.
- Dirigir, supervisar y evaluar la formación y actualización de personal académico para la investigación y la docencia que atienda las necesidades del Sistema Educativo Estatal.
- Dirigir y supervisar la impartición de estudios de educación superior, orientados a la formación de profesionales aptos para la aplicación y generación de conocimientos y la solución creativa de problemas con sentido de innovación científica y tecnológica, de acuerdo a las necesidades del desarrollo económico y social de la región, del estado y del país.
- Dirigir y controlar la realización de investigaciones en las ciencias sociales y humanidades relacionadas con la problemática regional y estatal y colaborar con otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras para la consecución de fines comunes.
- Promover acciones relativas a la organización, orientación y vinculación de la población estudiantil a instituciones sociales, empresariales y deportivas que les permitan alcanzar mejores niveles de convivencia e integración en la comunidad estatal.
- Promover y difundir a la comunidad mexiquense las manifestaciones y valores educativos, culturales, artísticos y sociales a cargo de la Secretaría, así como los acontecimientos

políticos y económicos que prevalecen en la Entidad y que impactan su funcionamiento, de común acuerdo con la Coordinación General de Comunicación Social.

- Desarrollar y proponer al Ejecutivo del Estado los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y convenios, sobre los asuntos de competencia de la Secretaría, así como de los organismos auxiliares del sector, que tiendan a mejorar el desarrollo de sus atribuciones.
- Aprobar la organización de la Secretaría y de los organismos auxiliares que integran el sector, así como los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público y demás instrumentos administrativos que sean necesarios para definir, precisar y desarrollar las funciones de su competencia. en coordinación con la Secretaría de Finanzas.
- Instrumentar y evaluar acciones para la operación de los programas de becas y para la prestación del servicio social en la Entidad.
- Instrumentar y vigilar el desarrollo de acciones de modernización administrativa en la Secretaría y organismos auxiliares del sector, que tiendan a mejorar su funcionamiento y a brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia (Secretaría de Educación).

Toda dependencia pública es regulada por diversos elementos como una ley, reglamentos internos, normas, entre otros, con el fin de dar a conocer y establecer sus funciones y objetivos.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México se establece la regulación de la organización y funcionamiento de la administración pública central y paraestatal del Estado por lo que incluye a la Secretaria de Educación.

En el Capítulo Tercero de dicha ley, llamado “De la Competencia de las Dependencias del Ejecutivo”, artículo 29, se establece que la Secretaría de Educación, es el órgano encargado de fijar y ejecutar la política educativa, en la Entidad.

Artículo 30.- A la Secretaría de Educación, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Formular, en el ámbito que compete al Estado, la política educativa, así como la de desarrollo cultural, bienestar social y deporte;
- II. Planear, organizar, desarrollar, vigilar y evaluar los servicios educativos que dependen del Gobierno del Estado o sus organismos descentralizados con apego a la legislación federal y estatal vigentes;
- III. Planear, desarrollar, dirigir, y vigilar la educación a cargo del Gobierno Federal y de los particulares en todos los tipos, niveles y modalidades, en términos de la legislación correspondiente;
- IV. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, políticas y planes del sector, a través de auditorías, revisiones e inspecciones, que se realicen a los servicios educativos que dependen del Gobierno del Estado o sus organismos descentralizados y de las instituciones educativas particulares en todos los tipos, niveles y modalidades;
- V. Crear y mantener las escuelas oficiales que dependan directamente del Gobierno del Estado y autorizar la creación de las que forman parte de sus organismos descentralizados, con excepción de las instituciones de educación superior autónomas(Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, 1981).

### **2.2.1 Subsecretaría General De Educación**

**Objetivo:** Planear, dirigir y evaluar las acciones e instrumentación de los programas y estrategias relativas a las actividades de educación, con base en la normatividad, políticas y lineamientos establecidos en la materia. (Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017)

**Funciones:** Dirigir la elaboración y análisis de estudios y proyectos en materia de educación.

Acordar periódicamente con la o el C. Secretario de Educación, el despacho de los asuntos que le sean turnados, a fin de constatar su cumplimiento.

Auxiliar a la C. Secretaria o C. Secretario de Educación en el desarrollo de las funciones que en el ámbito de su competencia le hayan sido asignadas.

Vigilar las actividades que desarrollen las Subsecretarías de Educación Básica y Normal, de Educación Media Superior y Superior, y de Planeación y Administración, así como



comunicar entre éstas las decisiones que hayan sido determinadas por el C. Secretario o C. Secretaria de Educación, a fin de evaluar el cumplimiento de las mismas.

Dar seguimiento a las actividades de los órganos desconcentrados de la Secretaría de Educación. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas y políticas que hayan sido instrumentados por las unidades administrativas de su adscripción y determinar, en su caso, las medidas correctivas que deben de implementarse.

Supervisar la administración y control de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la Secretaría de Educación.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia(Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

### **2.2.2 Subsecretaría De Educación Media Superior Y Superior**

**Objetivo:** Planear, coordinar, supervisar y evaluar la prestación de los servicios de educación media superior y superior y la prestación del servicio social, con apego a las políticas, planes y programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría de Educación, con el fin de garantizar la mejora continua de estos servicios en la Entidad(Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

**Funciones:** Integrar, con la participación de los organismos auxiliares adscritos a la Subsecretaría, el Programa Estatal de Educación Media Superior y Superior, e implementar mecanismos que coadyuven a su seguimiento y control.

Definir, implantar y supervisar la normatividad que regula la operación de los servicios de educación media superior y superior en la Entidad, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Identificar los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios, en materia de formación de profesionales, en coordinación con las instituciones de educación media superior y superior del Sistema Educativo Estatal.

Coordinar el desarrollo de programas de vinculación que permitan el desarrollo de prácticas profesionales, servicio social, estadías y residencias profesionales, a las y los alumnos de las

instituciones de educación media superior y superior, con los sectores productivos de bienes y servicios.

Participar en la elaboración del Programa de Ciencia y Tecnología del Estado de México, considerando las aportaciones que en materia tecnológica y científica generen los organismos auxiliares coordinados por la Subsecretaría.

Coordinar la elaboración de estudios de factibilidad para la creación de instituciones oficiales de educación media superior y superior en la Entidad.

Supervisar que las instituciones públicas e incorporadas de educación media superior y superior en la Entidad, cumplan con las normas pedagógicas, los planes y programas de estudio y los sistemas de registro y certificación escolar establecida por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal y la Secretaría de Educación del Estado de México.

Establecer y coordinar a través de las instituciones de Educación Media Superior y Superior, los indicadores para la evaluación del desempeño de los procesos académicos y administrativos de dichas instituciones.

Supervisar los procedimientos de reconocimiento de validez oficial de estudios a los planteles particulares que soliciten impartir educación de tipo medio superior y superior.

Organizar y controlar la operación del programa del servicio social en la Entidad, como complemento de la formación académica de las y los estudiantes de los distintos niveles educativos.

Supervisar los sistemas de registro y control de los servicios de Educación Media Superior y Superior de las instituciones oficiales en la Entidad.

Coordinar la operación de programas para la superación académica del personal docente, directivo, técnico, de apoyo y administrativo que atiende los servicios de Educación Media Superior y Superior en la Entidad.

Coordinar la operación de un sistema de información estadística de Educación Media Superior y Superior.

Proponer a la C. Secretaria o C. Secretario de Educación, la creación, modificación o supresión de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, circulares y demás instrumentos jurídicos que estime convenientes, así como vigilar la observancia de los mismos.

Supervisar el registro de títulos, cédulas profesionales, colegios de profesionistas, certificación de estudios y de profesionistas y la dictaminación de equivalencias y revalidación de estudios de educación media superior y superior.

Suplir a la o al Presidente en los Consejos y Juntas Directivas de los organismos descentralizados de Educación Media Superior y Superior, en los casos en que lo designe la o el C. Secretario de Educación, o lo disponga la normatividad aplicable.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia (Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

### **2.2.3 Dirección General De Educación Media Superior**

**Objetivo:** Validar, organizar, dirigir y supervisar los servicios de educación media superior en la Entidad, observando las directrices, prioridades y estrategias establecidas en la política educativa nacional y estatal, para el desarrollo de este tipo educativo (Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

**Funciones:** Avalar y proponer a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior los planes y programas de estudio de las instituciones educativas de Bachillerato General y de Bachillerato Tecnológico de Control Estatal, así como la creación, expansión, fusión, supresión o cancelación de planteles dependientes de la Dirección General de Educación Media Superior.

Supervisar y evaluar la aplicación de los planes y programas de estudio a desarrollar por las instituciones educativas oficiales e incorporadas que ofrecen Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Telebachillerato en la Entidad.

Coordinar el proceso de admisión y asignación de alumnos y alumnas a los Servicios de Educación Media Superior de Control Estatal y promover la inclusión y participación en el mismo, de los organismos descentralizados y otras instituciones públicas que permitan diversificar la oferta educativa y la distribución de la demanda.

Promover y coordinar programas de actualización y certificación académica del personal de supervisión, directivo y docente, que presta sus servicios en las instituciones educativas oficiales que ofrecen Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Telebachillerato en la Entidad.

Promover el uso de nuevas tecnologías en materia didáctica y pedagógica, que apoyen la formación de las alumnas y los alumnos en las instituciones educativas oficiales que ofrecen Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Telebachillerato en la Entidad.

Proponer a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, programas de vinculación de los servicios de Educación Media Superior con los de Educación Básica y Superior, así como con los sectores social y productivo.

Coordinar las actividades de evaluación institucional y desempeño académico de los alumnos y las alumnas de instituciones educativas oficiales que ofrecen Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Telebachillerato en la Entidad.

Coadyuvar en la operación de la Comisión Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior.

Promover y fomentar la investigación, el Desarrollo Tecnológico y de Infraestructura Educativa en el tipo Medio Superior, que permita mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofertan en la Entidad.

Firmar los títulos de Técnico Profesional, expedidos por los Centros de Bachillerato Tecnológico y planteles incorporados, una vez inscritos y validados por la Subdirección de Profesiones.

Vigilar el cumplimiento de la normatividad que regula el funcionamiento de instituciones educativas oficiales que ofrecen Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico, Telebachillerato y planteles incorporados en la Entidad, así como promover la revisión y actualización permanente de la misma.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia (Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

#### **2.2.4 Subdirección De Bachillerato General**

**Objetivo:** Planear, organizar y controlar el funcionamiento de las escuelas preparatorias oficiales e incorporadas a la Secretaría de Educación que ofrecen Bachillerato General, con el fin de cumplir con la normatividad vigente.

**Funciones:** Elaborar, actualizar y vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio de Bachillerato General, así como la metodología propuesta para la ejecución de los mismos, en las escuelas preparatorias oficiales de Control Estatal.

Difundir y supervisar la observancia de los lineamientos académicos y administrativos que regulan la impartición de los servicios educativos en las escuelas preparatorias oficiales e incorporadas a la Secretaría de Educación.

Participar en la elaboración de estudios tendientes a identificar la demanda de servicios de Bachillerato General y coadyuvar en el proceso de creación o supresión de instituciones educativas, en función de la infraestructura disponible y del comportamiento de la demanda.

Desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento académico de los servicios de Bachillerato General en las escuelas preparatorias oficiales.

Apoyar a la Dirección General de Educación Media Superior en la ejecución del proceso de admisión y asignación de alumnas y alumnos de nuevo ingreso a las escuelas preparatorias oficiales de Control Estatal.

Coadyuvar en el control escolar de los estudiantes que efectúan sus estudios en las escuelas preparatorias oficiales e incorporadas a la Secretaría de Educación, conforme a la normatividad vigente.

Autorizar e instrumentar programas de actualización del personal docente que atiende los servicios educativos en las escuelas preparatorias oficiales de Control Estatal y apoyar la ejecución de programas, proyectos y medidas tendientes a su profesionalización.

Coordinar y supervisar a través de las y los supervisores escolares y personal directivo las actividades académicas y administrativas de las escuelas preparatorias oficiales e incorporadas a la Secretaría de Educación.

Difundir y vigilar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de protección civil y seguridad e higiene en el trabajo, en las supervisiones escolares y escuelas preparatorias oficiales.

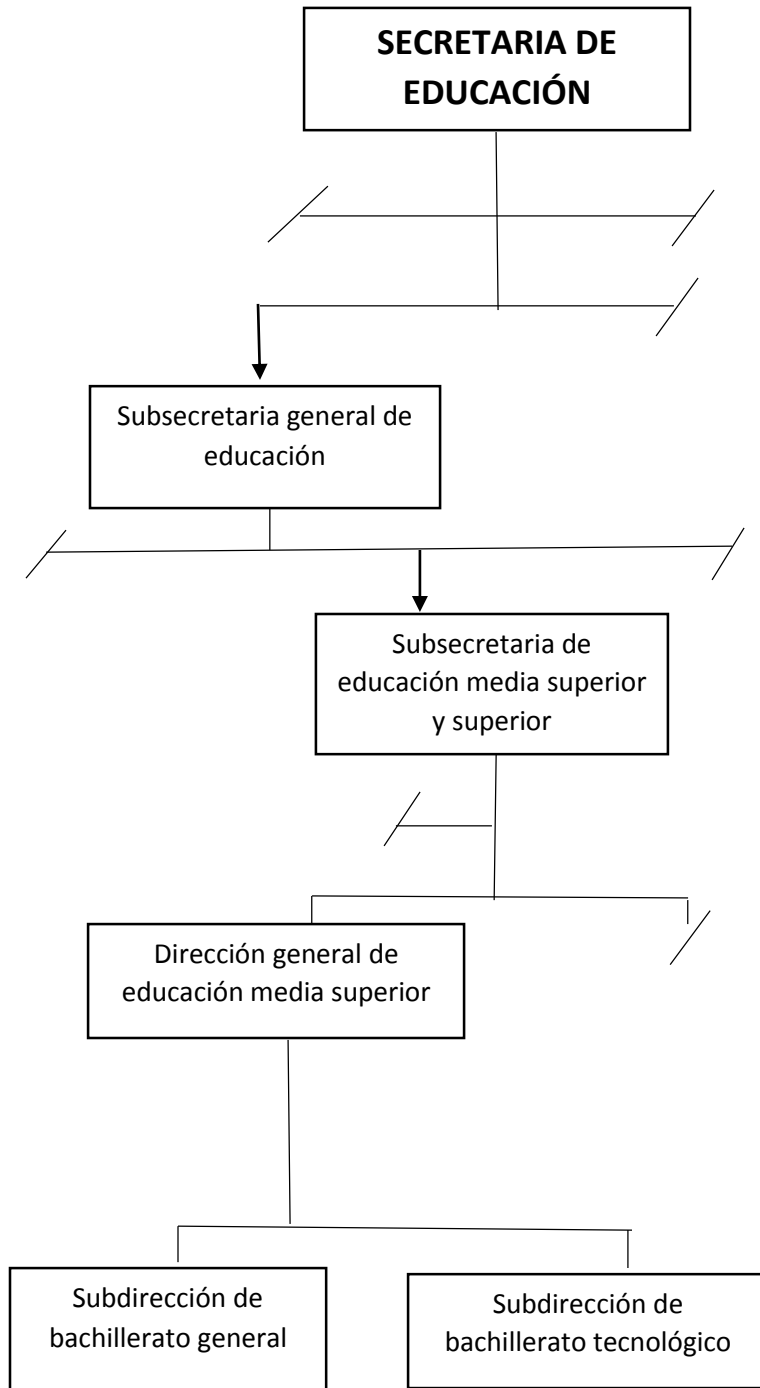
Verificar la actualización del inventario de bienes muebles e inmuebles de las escuelas preparatorias oficiales.

Promover la actualización del personal docente de bachillerato general, para el desarrollo de los proyectos pedagógicos, programas federales y estatales para el mejoramiento de los servicios de Educación Media Superior.

Implementar estrategias en la identificación de necesidades en las Instituciones Educativas de Bachillerato General y autorizar el plan presupuestal en el ejercicio de recursos autogenerados por las mismas en cada ciclo escolar. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia (Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2017).

A continuación se presenta un organigrama elaborado con las dependencias jerárquicas que subdividen funciones hasta llegar a la Subdirección de Bachillerato General:

**Figura 2: Organigrama de la Secretaría de Educación**



Fuente: Elaboración propia con base en el Organigrama Oficial de la Secretaría de Educación del Estado de México.

### **2.3 Descripción de la Metodología empleada**

La metodología de la investigación ha aportado al campo de la educación, métodos, técnicas y procedimientos que permiten alcanzar el conocimiento de la verdad objetiva para facilitar el proceso de investigación.

De acuerdo a la investigación, hice uso del método analítico, este método consiste en “la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”. Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí con el todo (Enciclopedia Virtual, 2007).

Con la aplicación del método analítico estableceré resultados de cómo es el clima laboral en la subdirección de bachillerato general a partir de las respuestas favorables y no favorables reflejadas por la escala de medición del clima organizacional aplicada a los integrantes de la subdirección.

La observación de la relación que tienen los trabajadores en la organización será otra herramienta que me permitirá establecer más adelante propuestas de mejora de las relaciones laborales.

Dentro de las herramientas de la investigación existen diversos tipos de escalas, tales como: nominal, ordinal, de intervalo y de razón, que indican en ese orden los niveles más bajos y más altos de exactitud. Debido al tema, nos interesa hablar sobre Escalas de medición de actitudes y opiniones que “son instrumentos utilizados en las ciencias sociales para observar y medir características muy diversas de los fenómenos sociales, en la forma más objetiva posible” (Ander, 1995, p. 250).

Pero antes de hablar sobre el tipo de escalas de actitudes y opiniones es necesario definir estos dos conceptos. Según Hernandez Sampieri, “Una actitud es una predisposición



aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos” (Hernandez, 2010, p. 244).

Las actitudes solo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí, es decir, puedo tener una actitud favorable o desfavorable ante cualquier fenómeno social, pero eso no quiere decir que esté realizando alguna actividad sobre esa actitud. Por ejemplo, si detecto que la actitud de un grupo hacia la contaminación es desfavorable, esto no significa que las personas estén tomando acciones para evitar contaminar el ambiente, aunque si es un indicador de que pueden adoptarlas de forma paulatina.

La opinión en cambio “representa una posición mental consciente, manifiesta sobre algo o alguien, pueden expresarse verbalmente o de otra forma y ser motivo de discusión”. La medición de las actitudes, puede presentarse en muchas formas pero consiste fundamentalmente en “pedir al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere” (Ander, 1995).

De acuerdo al estudio científico las escalas de este tipo más conocidas son: las Escalas de ordenación, Escalas de intensidad, Escalas de distancia social, Escala de Thurstone, Escala de Lickert, entre otras.

Según Bogardus, una respuesta inmediata sobre una situación expresa más exactamente la actitud real de la persona y una respuesta pensada, racionalizada expresa más la opinión.

En la investigación aplique Escalas de medición tipo Lickert, como su nombre lo menciona fue desarrollada por Rensis Lickert en 1932 y consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, eligiendo una de las categorías de la escala los cuales se les asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones de cada categoría que se eligió” (Hernandez, 2010, p.245).

Las categorías u opciones de respuesta pueden colocarse de forma horizontal, vertical, con paréntesis, utilizando recuadros y siempre de forma jerárquica, por ejemplo:

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Probablemente sí
- ( ) Indeciso

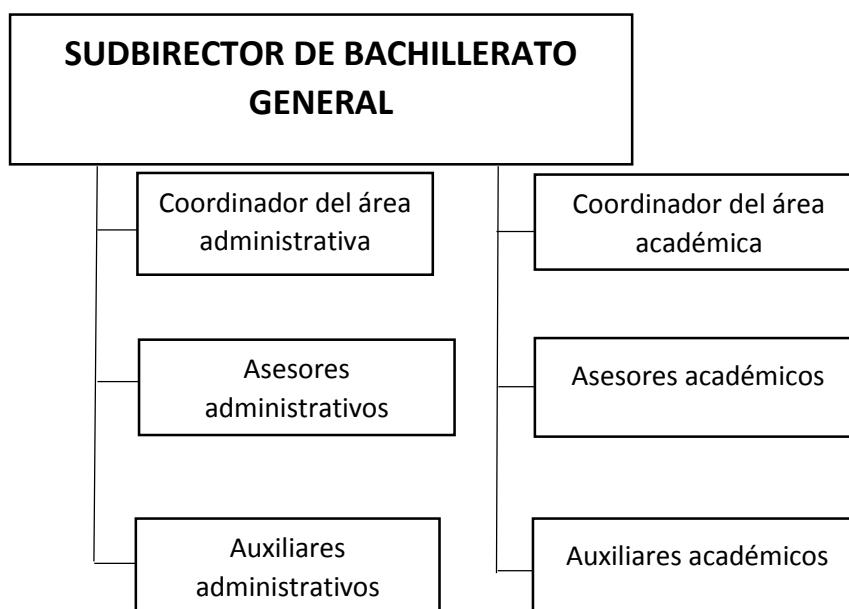
- ( ) Probablemente no
- ( ) Definitivamente no

Una vez que las escalas estén contestadas las puntuaciones se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase.

La escala de medición incluye afirmaciones que se relacionan con el estilo de dirección, el ambiente físico de trabajo, las relaciones interpersonales, los derechos de los trabajadores en la organización, la motivación, reconocimiento y capacitación.

A continuación en la Figura 2.0 presento el organigrama de la subdirección de bachillerato general para facilitar el entendimiento sobre cómo se distribuyen sus cargos como organización:

**Figura 3: Organigrama de la Subdirección de Bachillerato General**



Fuente: Elaboración propia.

La subdirección de bachillerato general está integrada por 56 trabajadores en el cual los puestos se dividen en 1 subdirector, 1 coordinador del área administrativa, 1 coordinador del área académica, 20 asesores administrativos, 17 asesores académicos, 10 auxiliares administrativos y 6 auxiliares académicos.

Para la investigación fueron aplicadas 40 escalas de medición, no porque así lo decidiera sino porque algunos trabajadores se negaron a contestarla, pero finalmente se logró tener una muestra con más de la mitad de los empleados por lo que los resultados serán lo más cercano posible a la realidad.

En la tabla 1 se muestran los resultados de las sumas de cada categoría de los cuestionarios aplicados que se obtuvieron sumando el número de veces que se eligió cada respuesta por ejemplo si en 10 afirmaciones se eligió el número 4 que es “de acuerdo” se multiplican  $10 \times 4 = 40$  y este último número es el que se coloca en la tabla 1.

En la tabla se puede notar que de acuerdo a los totales la columna con mayor puntuación fue “de acuerdo” lo que significa que como una primera interpretación la mayoría del personal que contestó las escalas tiene una posición favorable hacia cada una de las afirmaciones.

La columna “indiferente” fue la segunda en mayor puntuación lo cual es una posición neutral, esto muchas veces puede ser peligroso pues se trata de personas que se desconoce cuándo su opinión puede ser más positiva o negativa.

La categoría en tercer lugar es “totalmente de acuerdo” siendo aproximadamente la mitad de lo positivo. Las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” son las que obtuvieron menor puntuación lo cual indican que los resultados del clima organizacional de la subdirección serán favorables.

**Tabla 2: Resultados de la escala de medición de clima organizacional**

<b>No de cuestionario</b>	<b>1.Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2.En desacuerdo</b>	<b>3.Indiferente</b>	<b>4.De acuerdo</b>	<b>5.Totalmente de acuerdo</b>
1	0	0	45	80	0
2	3	6	24	60	30
3	4	2	18	68	35
4	3	30	21	40	0
5	1	4	54	44	15
6	3	16	42	32	10
7	2	6	30	64	15
8	29	6	0	0	10
9	0	24	39	40	0
10	24	2	15	20	0
11	22	14	6	8	5
12	4	24	21	32	20
13	4	2	12	44	75
14	0	6	45	60	10
15	0	14	60	32	0
16	3	6	9	84	35
17	3	0	6	36	105
18	10	18	6	16	50
19	6	32	9	28	10
20	0	8	18	68	50
21	1	16	42	48	5
22	2	20	45	28	5
23	1	22	18	60	10
24	5	8	33	52	10
25	1	10	36	56	15
26	0	10	21	72	25
27	0	16	48	44	0

28	0	4	39	64	20
29	2	6	6	40	95
30	7	14	27	48	0
31	3	12	27	48	25
32	14	14	21	16	15
33	22	14	6	4	10
34	0	4	12	80	45
35	4	36	24	12	10
36	0	10	36	60	15
37	2	10	63	16	15
38	9	10	33	20	25
39	0	4	21	80	30
40	0	32	9	44	25
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>492</b>	<b>1047</b>	<b>1748</b>	<b>875</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de escalas de clima organizacional.

Con el fin de facilitar la aplicación e interpretación de los datos, calculé el porcentaje de los totales de cada categoría y los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Porcentajes de la Escala de Medición**

1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Indiferente	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo
4.4%	11.3%	24%	40.2%	20.1%

Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de escalas de clima organizacional.

La categoría “de acuerdo” con un porcentaje del 40.2% nos muestra una posición positiva respecto a las afirmaciones de la escala de medición, ello nos hace pensar en que la mayoría de los servidores públicos están conformes con el papel que desempeñan dentro de la organización y su trabajo les resulta agradable lo cual es bueno, pues ayudará a que su compromiso con la organización sea mayor, por lo que si en una organización existe un equilibrio entre los beneficios que reciben los empleados y el papel de la organización será

bueno para ambos pues será una relación de ganar-ganar y esto da resultados favorables para todos.

La opción “indiferente” con un 24% es una situación compleja en interpretaciones de actitudes y opiniones pues se trata de personas que no podríamos considerarlas conformes ni felices como parte de la organización pero tampoco como parte negativa dentro de esta. Las actitudes y opiniones son importantes ya que estas surgen de las conductas a partir de un conjunto de rasgos, y éstos “son características personales distintivas” y esto lleva a formar la personalidad de cada individuo. La personalidad “es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo” (Achua, 2011).

Esto es importante mencionarlo ya que a partir de la personalidad de cada individuo, es decir, su forma de ser, pensar y actuar se va a definir el clima de una organización. A las personas en posición “indiferente” se les tiene que motivar, esto será actividad del jefe y de la organización, para que no se conviertan en parte negativa de la empresa ya que puede afectar fuertemente la relación de los trabajadores.

El papel del dirigente o jefe siempre será buscar las mejores condiciones para que los trabajadores desempeñen sus funciones de forma agradable y que esto lleve a un buen ambiente laboral.

La categoría “totalmente de acuerdo” con un 20.1% es la parte favorable de los resultados, pues se trata de personas que están completamente de acuerdo con el papel que desempeñan en la organización, los beneficios que les brinda, el ambiente físico de trabajo, la forma de dirección, por lo tanto se sienten satisfechos con el clima laboral que perciben. Lo recomendable para esta parte de empleados que están felices por pertenecer a la organización es que se les siga tratando como hasta ahora, para que esa identidad que puedan tener con la organización y el compromiso de trabajo no desaparezcan. Sería bueno que aunque son parte positiva se les tome en cuenta dotándolos de nuevos beneficios quizás para que sigan motivados a seguir formando parte de la subdirección de bachillerato general.

La categoría “en desacuerdo” corresponde al 11.3%, se trata de personas que parcialmente pueden estar poco satisfechas con la forma de dirección, beneficios expectativas laborales, y que no consideran un buen ambiente laboral esto puede ser por diversas causas. Pueden ser

personas que se dejan llevar por malas opiniones acerca de la organización, que haya entrado con ciertas metas y no las esté cumpliendo, es decir, se trata entonces de cuestiones o logros personales y esto es válido pero malo en el sentido de que puede calificar como malo el ambiente que brinda la subdirección pero si son cuestiones personales, eso es cuestión del individuo mejorar sus condiciones de trabajo.

También puede tratarse de personas que hayan tenido algún conflicto con compañeros o con el jefe, y esto les lleve a comentar que los jefes no son accesibles, que no hay respeto en la organización, que no existe buena comunicación entre compañeros, y en general que no se siente cómodo con su equipo de trabajo. Para estas situaciones es necesario que las personas encargadas de la toma de decisiones estén informadas sobre cómo se sienten sus empleados y hacer lo necesario o posible por que cambien de opinión y se sientan tomados en cuenta y con reconocimiento en su trabajo.

La categoría “totalmente en desacuerdo” con resultados de 4.4% son personas que no son nada felices en la organización por lo que si siguen en ella es quizás por una resistencia al cambio, por costumbre, por miedo a no encontrar nuevas oportunidades de trabajo, porque se trata de personas sindicalizadas, en fin, existen muchas razones tanto laborales y personales por las que trabajadores de años que a pesar de no sentirse cómodas en su trabajo siguen ahí, pero esto es importante y la organización es la encargada de cuidar de estas personas y hacer que su actitud sea positiva y que a pesar de las razones por las que no estén de acuerdo en la forma en que trabaja la organización, es tarea de la misma que pueda hacer cambiar de opinión a esta parte importante de trabajadores ya que finalmente ¿qué sería de una organización sin recursos humanos? Además que una organización logre una actitud positiva en sus trabajadores sería hablar de una organización con eficiencia y eficacia y de un jefe con liderazgo, esto repercutirá en sus resultados como dependencia pública.

El clima organizacional es un indicador a partir del cual se pueden medir diversos factores que influyen en la organización como tipo de dirección, toma de decisiones, ambiente físico, motivación, entre otras, que determinan como es percibida la organización y por lo tanto definen el comportamiento de los servidores públicos. El comportamiento va a determinar la eficiencia de la organización y la productividad es decir, la forma en que dé resultados en cuanto a sus funciones, es por eso que los altos mandos deben velar por los intereses de todos

como grandes líderes. El jefe de una organización debe reconocer el trabajo de sus empleados y motivarlos, siempre festejar con un elogio las aportaciones que se hagan a la organización.

Por otro lado, el clima organizacional es el resultado de ambas partes, de jefes y empleados, a partir de las escalas aplicadas considero que es más un fenómeno que depende de la organización ya que un servidor público se va a desempeñar de una forma positiva si ésta le brinda las condiciones para que se sienta aliciente a desempeñar sus funciones de la mejor manera pues la organización es la que fija las reglas y normas a partir de las cuales los empleados se rigen y de las cuales dependerá que se sientan o no identificados.

Debe existir una cooperación entre ambas partes ya que si bien la organización establece la forma en que se van a desempeñar las tareas y actividades son los servidores públicos los que ejecutan esas tareas y logran en conjunto con los jefes la función de la organización.

Además de esto, una organización se compone de diversos “subsistemas” que permiten su existencia, objetivo final de una organización, seguir sobreviviendo y algunos de estos son los individuos, hemos hablado ya un poco la importancia que tiene dentro de la organización pero el fin último en cuanto a este componente, es entender que cada persona tiene diversas habilidades, actitudes y personalidad que llevaran a que exista una división del trabajo y una jerarquía de actividades. En esto la subdirección de bachillerato cumple con establecer roles y tareas y estos definirán la conducta de cada uno de los servidores.

Otro subsistema o factor que influye en el clima organizacional es el ambiente físico. Muchos expertos han estudiado si este es un factor que influye en el desempeño laboral y han concluido que sí. En la investigación llamada ‘El compromiso en el lugar del trabajo’, realizada por Steelcase y enfocada a estudiar cómo el espacio influye en el desempeño, se encontró que la satisfacción con el lugar de trabajo se correlaciona directamente con el compromiso del personal, es decir, que los empleados más satisfechos con su trabajo son también aquellos que mejor se sienten en su ambiente físico (Omnia, Octubre 2017).

En México la mayoría de las organizaciones públicas tiene espacios semi-abiertos y no cuentan con espacios de relajación para el tiempo libre de sus empleados, tiene un mismo tipo de distribución en las oficinas y esto es muy importante porque determinara la forma en



que se relacionan los empleados. Esto puede ser una causa de porque muchas veces no existe fomento de trabajo en equipo e interés por mejorar esas conexión entre colegas.

Es necesario que en México se dé más importancia a las necesidades de los trabajadores y sus oficinas sean lugares más apropiados que permitan a sus trabajadores desempeñarse con satisfacción ya que las organizaciones se verán beneficiadas en sus resultados y esto habla de una organización competente que brinda a sus empleados los medios necesarios para desarrollarse competitivamente.

En la Subdirección de Bachillerato General las instalaciones de trabajo son buenas pero considero que el espacio es pequeño y esto puede ocasionar mal humor en los empleados y por lo tanto un desgaste físico y emocional pues este espacio determinara otro de los factores importantes para medir el clima organizacional: la comunicación.

Una buena comunicación permite que existan buenas relaciones entre los trabajadores y entre jefe-empleado, es imprescindible para una organización ya que mejora la adaptación a los cambios en el entorno, esto por ejemplo en la subdirección de bachillerato me di cuenta que el puesto de subdirector era algo inestable pues en poco tiempo ocuparon el cargo tres personas diferentes esto puede repercutir en que los empleados no sientan estabilidad laboral ni confianza en el jefe y por lo tanto una lejana relación. La comunicación interna es importante pues proyectara lo necesario para que las personas que acudan a la organización la perciban como queremos. Además, la comunicación coordina y controla las actividades, fomentando un compromiso y responsabilidad entre los trabajadores generando un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan en confianza y tomados en cuenta.

La confianza que tengan los empleados en el jefe es un resultado de cómo se desempeña y que tipo de liderazgo ejerce, por ejemplo si es un líder autoritario puede limitar el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo de los empleados. Lo ideal es tener a un dirigente carismático que se preocupe por los demás, en este caso la organización y sus integrantes.

Esto lleva a un punto más del análisis, se trata de la motivación que deben recibir los empleados. El jefe es el encargado de motivar a los empleados y no necesariamente con

reconocimientos económicos, puede ser con elogios de crecimiento, autorrealización y logro, esto es un elemento necesario ya que a partir del empleado la organización obtiene el éxito que se traduce en una organización pública eficiente.

Que un empleado no se sienta motivado por sus superiores ni apoyado puede ser causa de diversos motivos como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc. Esto se convierte en una amenaza para la organización pues si un empleado no está feliz en su trabajo ni satisfecho no realizara sus funciones con compromiso, el jefe con pequeñas acciones puede modificar estas actitudes convirtiéndolas en personas positivas que recobren su entusiasmo y compromiso estableciendo lazos de unión y pertenencia a la organización.

El sentido de pertenencia que tengan los servidores públicos sobre la organización, ayudara a que los empleados tengan mejor relación dentro de ella y esto fomentara el trabajo en equipo, el apoyo y comprensión entre compañeros ya que compartirán los mismos valores. Es importante además porque nos hace cuidar y defender con lo que nos identificamos, por ejemplo al sentirte parte importante de una organización nunca hará que la denigres o pienses que estas en el lugar equivocado esto se relaciona fuertemente con como califican o perciben a la organización los empleados.

Finalmente, como ya lo he mencionado considero que la encargada de hacer cambiar a los trabajadores de opinión es la organización pues es el área de trabajo, y se verá afectada por el papel que desempeñen sus empleados. En un artículo publicado por la revista Forbes, Shawn Achor, autor del libro *The happiness advantage*, sostiene que “los empleados felices tienen mayores niveles de productividad, venden más, actúan mejor en posiciones de liderazgo y alcanzan mayores niveles salariales. Además gozan de mayor seguridad en el trabajo y tienden a tomarse menos días por sentirse enfermos o cansados. Los CEO felices son mejores para dirigir equipos, porque logran hacer que tanto ellos como sus empleados mantengan relaciones más felices y saludables, y logran establecer un clima laboral que alcanza mayores desempeños” (Flores, 2016).



### **CAPITULO 3: Análisis y Propuesta de mejora del clima organizacional**

Actualmente la sociedad ha evolucionado tanto que se ha enfocado en seguir descubriendo tecnología, ciencias, métodos para facilitar la vida al ser humano, pero esto no es del todo bueno pues las empresas se han preocupado más por la producción que se obtiene, que por las personas que lo logran y el ambiente en el que se desarrollan. Esto provoca que los seres humanos se impliquen en un mundo mecánico donde solo se interesan por cumplir con su trabajo, que es necesario para su supervivencia y que además implica la mayoría de su tiempo por lo que eventualmente pueden tener actividades de entretenimiento que les permitan evitar su estrés del día a día.

En éste capítulo realizaré un análisis de los indicadores: motivación, reconocimiento, estilos de dirección, capacitación, relaciones interpersonales y ambiente físico, utilizados para la medición del clima organizacional de la Subdirección de Bachillerato General y daré una propuesta de mejora según los resultados de la escala aplicada.

Para lograr una organización con éxito, debe ser eficiente (lograr las metas con la menor cantidad de recursos) y eficaz (alcanzar las metas establecidas de la empresa) estos dos términos abarcan múltiples actividades imprescindibles para el desarrollo de nuestros objetivos como empresa u organización. Esto puede lograrse desde el análisis del comportamiento de los recursos que la integran, específicamente me centraré en los recursos humanos.

Identificar el comportamiento de los dirigentes de la organización y cómo este influye en las capacidades que demuestren sus seguidores nos permitirá conocer y relacionar si las funciones que presta la organización se están llevando a cabo de la mejor forma posible.

Se realizará el análisis de Estilos de dirección con el objetivo de conocer la relación entre jefe y empleados y sus implicaciones para el clima organizacional de la subdirección. Conocer el estilo de dirección permitirá identificar las fortalezas y debilidades con las que el dirigente de la organización cuenta y su forma de trabajar y relacionarse con las personas, así como la facilidad que tiene para resolver problemas y comunicarse con los trabajadores.

Márquez y Castro (1975), estudiaron la influencia del estilo en la satisfacción en el trabajo y encontraron que el estilo de dirección influye de forma significativa en la satisfacción. Pero ¿qué es lo que brinda satisfacción a los seres humanos? Considero que la satisfacción en el trabajo tiene que ver con la función que desempeña y si esto le agrada o no también es parte de los jefes en si existe un reconocimiento del trabajo o no.

El reconocimiento es necesario para todas las personas pues escuchar “lo has hecho bien” y que sea por las personas que esperas, es un motivador para que el trabajador siga realizando sus tareas con la mejor actitud, he incluso quiera ser mejor persona.

Para que una empresa u organización sea reconocida se analiza si cumple sus funciones, pero para que esto se logre son indispensables los empleados pues son los que hacen que día a día las organizaciones sobrevivan y para que se puedan tener los mejores resultados para todos es necesario que los altos mandos se preocupen por el cómo se realizan las tareas de cada uno de los empleados y brindarles capacitación para que siempre estén actualizados en cuanto a las funciones a desempeñar.

Las relaciones interpersonales son otro indicador importante en mi análisis, pues se trata de estudiar cómo es la convivencia entre dos o más personas. El estudio de las relaciones interpersonales es muy importante pues permiten que se lleven a cabo ciertos objetivos planteados para la organización y esto se debe gracias a la comunicación que existe entre los integrantes. En general permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. Su principal objetivo es buscar el bienestar social a través de una sana convivencia.

La motivación, es un indicador más y este es importante dentro de una organización porque va a permitir conocer cómo se sienten nuestros empleados en su puesto de trabajo, si son felices o no, si es lo que buscaban al entrar a la organización y considero que está muy relacionada con el reconocimiento pues como mencionaba, es papel importante de los jefes influir en la actitud de los empleados para que se sientan felices de formar parte de la organización y tengan ese sentido de pertenencia que hace cambiar el cómo ven a la organización de forma interna y externa. En el sector público se generaliza mucho en como son los servicios y atención que prestan las dependencias o instituciones debido al proceso

que implica realizar un trámite pero creo que a pesar de que hablemos del sector público y muchas veces no podemos cambiar los procesos que ya están implementados para realizar algún trámite, el jefe de la dependencia puede influir demasiado en los cambios que se puedan implementar para brindar un mejor servicio a la sociedad y mejores relaciones laborales.

Finalmente el ambiente físico, el último de nuestros indicadores, considero que su impacto en la organización se considera como un factor que afecta de forma externa, es externo porque no depende directamente de una persona, pues nos referimos al espacio en el que se desarrolla todo el comportamiento, pero es interno porque es parte de la organización.

El ambiente físico es un elemento que influye en el clima de una organización porque finalmente es el lugar, el que la mayoría de veces determina el comportamiento de las personas. Cuántas veces hemos escuchado que de forma inconsciente la mayoría del tiempo no actuamos igual en el hogar, la escuela, en el trabajo o en una fiesta; pues sucede, y es porque el lugar si es un factor que determina nuestro estado de ánimo y emociones. Las emociones determinarán cómo las personas se relacionaran entre sí y esto llevará a un clima laboral positivo o negativo.

Todos los indicadores mencionados parten del análisis del comportamiento organizacional con el objetivo de conocer si este influye o no en los fines de la subdirección de bachillerato general. Es muy importante porque influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo y en los resultados de la organización.

### **3.1 Estilos de dirección**

Como ya lo he mencionado antes, es sabido que anteriormente las organizaciones no se preocupaban por sus trabajadores, lo único importante para ellos era la cuestión técnica por los resultados de la producción.

A partir de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta del siglo pasado se establecen propiamente los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques; el de las relaciones humanas, que se desarrolla a raíz del experimento de Hawthorne, y por el otro, el enfoque de las ciencias de la conducta, que toma como fundamento los aportes de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir múltiples estudios que estipularon las necesidades de que los gerentes aprendieran a utilizar las capacidades del personal para lograr un exitoso direccionamiento del personal, destacándose dentro de ellos, su capacidad de comunicación, de crear un ambiente positivo o propicio de trabajo, de resolver conflictos, entre otros (Sánchez, 2009, pág. 16).

Es importante que en la actualidad los gerentes tengan una adecuada administración donde el comportamiento y las relaciones entre los trabajadores sean positivos.

El análisis y estudio de estilos de dirección es importante ya que permite conocer como son los procesos de formación y valoración que permiten el desarrollo de las organizaciones, ya que los líderes y dirigentes son los encargados de la toma de decisiones y la supervisión que en conjunto logran la eficiencia y eficacia organizacional.

Es muy importante que los jefes o directivos conozcan el comportamiento de los empleados para mejorar las relaciones con la organización. Por lo tanto es tarea de los jefes, crear un ambiente laboral agradable y motivar a los empleados a realizar con la mejor actitud sus funciones.

La dirección de una empresa es una de las funciones fundamentales de la misma, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización ya que el jefe es el encargado de mediar la relación entre los trabajadores, dirección, y a partir de las habilidades y fortalezas del gerente se podrá definir el rumbo de la organización.

Una organización será exitosa siempre y cuando cuente con un dirigente y líder que tenga una capacidad estratégica desarrollada, para la solución de conflictos, la adaptación al cambio, saber desempeñar sus relaciones interpersonales, que cuente con una gran capacidad de comunicación, que sea amable y sobre todo que asuma el papel de los trabajadores para comprenderlos y ayudar a satisfacer sus necesidades las cuales se deberán relacionar con las metas de la organización.

“Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos de la mejor

forma posible para conseguir los objetivos establecidos” (Pérez, 2016, pág. 567). El dirigente también puede convertirse en un ejemplo a seguir por los empleados y ser parte de su inspiración y motivación, podrá lograr que se identifiquen con la organización y además es muy importante ya que es el principal actor que puede cambiar la situación del clima laboral.

Algunos estilos de dirección son:

**Estilo autocrático:** “Se caracteriza porque la autoridad radica única y exclusivamente en el jefe. Él es quien manda y quien toma las decisiones en la empresa. Asume toda la responsabilidad sin delegar funciones en sus empleados, solo transmite órdenes pero no comparte decisiones.

Posee la ventaja de que las decisiones se toman con gran rapidez ya que dependen de una sola persona, el jefe, y por ello no necesitan ser consensuadas. Sus inconvenientes radican en que no se motiva a los subordinados, al no tener en cuenta sus necesidades. Tampoco favorece la idea de grupo, todo lo contrario, fomenta la competitividad de tal manera que lleva al individualismo” (Pérez, 2016, pág. 568).

En este estilo el jefe puede ser una persona que no tome en cuenta la opinión de los empleados, el cual solo se basa en lo ya establecido en la organización para la asignación de tareas de los empleados, donde cada uno cumple con las funciones. Una de las ventajas como se menciona en la cita anterior es la capacidad en la toma de decisiones lo cual es una gran cualidad que debe tener un jefe, sin embargo cómo se puede lograr un buen ambiente laboral sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados. Además, en una organización se debe promover el trabajo en grupo pues esto ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.

**Estilo democrático:** “Caracterizado porque la autoridad reside en el grupo, que toma las decisiones por unanimidad. El papel de líder es normativo: define límites, asigna tareas, programa trabajos, establece procedimientos, pero deja a los subordinados que resuelvan el problema. No asume demasiado trabajo dentro del quehacer del grupo y orienta sus actuaciones hacia la consecución de objetivos. Manifiesta una conducta orientada a las personas, se preocupa de las relaciones interpersonales dentro del grupo y de las necesidades



individuales de sus integrantes. Sus ventajas son: Los trabajadores se sienten valorados al ser tenidos en cuenta para tomar las decisiones, favorece la comunicación entre los trabajadores, los trabajadores enriquecen sus conocimientos con las aportaciones de los demás”. (Pérez, 2016, pág. 568)

Este tipo de dirección es bueno ya que piensa mucho en los empleados a la hora de la toma de decisiones y siempre está al tanto de las funciones y tareas que debe realizar cada trabajador, lo cual fomenta el trabajo en equipo y puede existir apoyo entre los empleados cuando hay exceso de trabajo, lo cual mejora las relaciones interpersonales y la comunicación laboral.

**Estilo consultivo:** Su posición es intermedia entre el autocrático y el democrático.

Hay diversos tipos:

- \*El director intenta convencer al grupo de la decisión que ha tomado, para ello hace que el grupo sienta esta decisión como suya. Deberá poseer para conseguirlo un gran poder de persuasión.
- \* El director presenta sus ideas e invita a hacer preguntas sobre la decisión, pero no es participativo.
- \*El director presenta un proyecto que es susceptible de cambio con lo que le da la posibilidad de participar a los trabajadores.
- \*El director presenta el problema, recoge sugerencias y toma la decisión pertinente. Esta variante es la más participativa y democrática” (Pérez, 2016, pág. 568).

En este estilo de dirección el gerente fomenta la participación y toma en cuenta la opinión de los empleados, mostrándoles las ideas acerca de algún cambio. Este estilo de dirección puede ser bueno ya que puede generar confianza en los trabajadores y reconocimiento, aunque también se distingue por la capacidad de convencimiento del jefe.

**Estilo permisivo o liberal(laissez-faire):** “Basa su dirección en la aceptación completa del grupo, pidiendo a sus seguidores iniciativa y cooperación desinteresada. No marca objetivos ni metas claras. Es ineficaz ante los conflictos, los evita. Los subordinados actúan con entera

libertad dentro de los límites señalados por el director, el cual es un elemento más dentro del grupo.

Frente a la evidente ventaja de la absoluta libertad de los trabajadores está el gran inconveniente, es el más peligroso de los estilos por ineficaz y por llevar al caos a la empresa en muchas ocasiones al no estar dotado de una mínima organización y autoridad” (Pérez, 2016, pág. 569).

Este estilo de dirección carece de autoridad lo cual no es bueno porque en una organización que existe jerarquía el jefe es el que llevara el rumbo de la organización y en este estilo carece de metas y objetivos, además generara conflictos y desorganización cuando exista un problema. El que los empleados no tengan un límite de actuación podría llevar a que se confundan la realización de actividades.

**Estilo burocrático:** “El sometimiento a las reglas y normas son la base de este estilo, aquí reside toda la autoridad. Pide a sus hombres que sigan las instrucciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos de la empresa. Es el estilo más adecuado para determinado tipo de tareas como aquéllas que conllevan un cierto riesgo y en las que es imprescindible seguir una serie de procedimientos para su realización. El inconveniente radica en el individualismo al que lleva este estilo” (Pérez, 2016, pág. 569).

En este estilo el jefe solo se centra en la realización de los objetivos de la organización pero al ser individualista impide que el jefe pueda pensar en los empleados lo cual puede afectar en que los empleados se sientan felices y satisfechos en su trabajo.

### **Estilo paternalista**

Entre el autocrático y el permisivo.

“La autoridad la ostenta el director, quien establece con sus subordinados unas relaciones paterno-filiales (fundamenta su autoridad en sus habilidades o sutiles influencias). El director consulta con los subordinados y después resuelve el problema conforme a lo que crea más conveniente, sin preocuparse de si los subordinados están o no de acuerdo. Al final es él quién toma las decisiones y quién ostenta la máxima autoridad.” (Pérez, 2016, pág. 569).

Este estilo de dirección toma en cuenta a los empleados ya que les realiza una consulta para una situación clara que siempre la decisión final depende del jefe.

En una organización los empleados desean tener un jefe a cargo de la gente, que escuche lo que quieren decir y que los pueda entender, donde no exista abuso de autoridad y poder. Los mejores líderes son aquellos que siendo flexibles, van adaptando todas las situaciones a la realidad de la organización.

Las afirmaciones utilizadas para conocer los resultados de la subdirección de bachillerato general son:

<b>Estilos de dirección</b>	14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman
	20. Los jefes son accesibles
	15. Las relaciones con mis jefes son buenas
	24. Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan
	17. Me siento realmente apoyado por mis superiores
	21. El jefe desconfía del grupo de trabajo
	22. En general estoy satisfecho con mi jefe
	25. Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos
	8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos
	5. La subdirección brinda estabilidad laboral

Nota: los números de cada uno de los incisos se refieren a las afirmaciones de la escala del clima organizacional que se anexa, y así en cada uno de los indicadores.

En la afirmación “Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman” 28% de las personas estuvieron “en desacuerdo”, que forman parte de los empleados que consideran que los jefes son los que toman las decisiones sin hacer consulta a los trabajadores, 25% está de acuerdo en que se les da a conocer el porqué de las decisiones que se toman, 25% fueron indiferentes y 20% señaló estar “totalmente en desacuerdo”, finalmente solo un 3% señaló que está totalmente de acuerdo en que se dan a conocer los

motivos de las decisiones para la organización. En general se tiene una mayoría que considera que los jefes no se toman el tiempo de explicar el porqué de las decisiones que se toman, esto es malo dentro de una organización ya que impide que los empleados se comprometan con los objetivos de la misma, además de que un buen líder siempre debe de explicar las causas y los efectos que tendrán los cambios que decida hacer con argumentos válidos que logren un impacto de aceptación en los empleados.

El 38% de los empleados, esto es, 4 de cada 10 encuestados opinan que “los jefes son accesibles”. Un 28% fueron indiferentes, 15% están “totalmente en desacuerdo”, 10% “en desacuerdo” y 10% más “de acuerdo” por lo que se tiene una mayoría de respuestas positivas que consideran que los jefes son accesibles. Es importante que los jefes tengan la capacidad de interactuar con todo tipo de personas ya que son los que tendrán que acceder a trabajar y a aceptar diversas personalidades y ser empático es una de las cualidades que les permitirá entender situaciones en las que se debe ser accesible.

Mientras que el 35% de los empleados están de acuerdo en que “las relaciones con los jefes son buenas”, 25% fueron indiferentes ante la pregunta, 18% están “totalmente de acuerdo”, 13% “en desacuerdo” y 10% “totalmente en desacuerdo”, por lo que existe una mayoría de personas, el 53% que consideran que la relación con los jefes es buena.

En la afirmación “Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan”, el 43% de las personas estuvieron de acuerdo, 18% fueron indiferentes, 15% estuvieron totalmente de acuerdo, así como 13% señalaron estar totalmente en desacuerdo y 13% más en desacuerdo, por lo tanto el 58%, es decir, más de la mitad consideran que los jefes que han estado en la subdirección de bachillerato general estos últimos años cuentan con los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Otra de las preguntas que se realizaron fue si lo empleados consideran sentirse apoyados por sus superiores, a lo que 35% dijeron estar de acuerdo, 23% en desacuerdo, 18% fueron indiferentes a la pregunta, 15% estuvieron totalmente en desacuerdo y 10% dijeron estar totalmente de acuerdo, por lo que el 45% resultaron más respuestas positivas.

En la afirmación “El jefe desconfía del grupo de trabajo” 30% estuvieron totalmente en desacuerdo, 23% en desacuerdo y 20% se mostraron indiferentes ante la pregunta; 20%

estuvieron de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo. Aunque el 53% fueron respuestas positivas sobre la imagen que tienen los trabajadores del jefe, el 28% de los empleados más los que se muestran indiferentes forman parte de las personas que tienen ideas negativas del jefe y que pueden afectar la aceptación del mismo.

En la afirmación “En general estoy satisfecho con mi jefe” 33% fueron indiferentes, 33% estuvieron de acuerdo y 15% totalmente de acuerdo lo cual muestran una gran parte de los empleados están conformes con el jefe de la subdirección, sin embargo 10% están totalmente en desacuerdo y 10% en desacuerdo, tomando en cuenta el número de personas indiferentes más los negativos es preocupante la legitimidad del jefe de la subdirección en virtud de que más de la mitad de los servidores públicos no se encuentra satisfecho con su jefe.

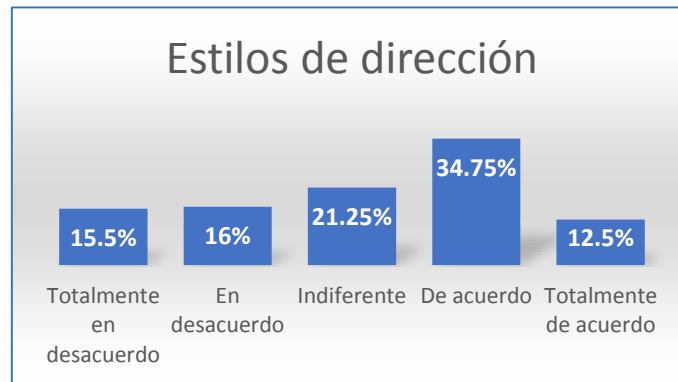
En la afirmación “Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos” se encontró que el 43% está de acuerdo, 20% es indiferente, 18% totalmente en desacuerdo, 13% en desacuerdo y 8% totalmente de acuerdo. En esta afirmación existe la mitad de los empleados que tienen comunicación con el jefe lo cual es bueno para la organización sin embargo desde el papel del jefe se debe reforzar que esta relación se extienda cada vez más a la otra mitad de empleados para que sea posible tener una buena comunicación con todos ellos.

En la afirmación “Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos” 35% estuvieron de acuerdo, 23% totalmente de acuerdo por lo que más de la mitad de los empleados conocen los objetivos de la subdirección y están interesados en trabajar al máximo para el logro de los mismos y 15% indiferentes que se puede suponer son las personas que no están interesadas en relacionarse con los fines de la organización; 15% más, totalmente en desacuerdo y 13% en desacuerdo, se trata de personas que no saben distinguir el fin de las funciones que realizan ya que considero que si bien toda organización es la encargada de definir metas, objetivos, proyectos, etc., los empleados son los que deben saber distinguir entre las funciones que realizan, ya que toda actividad tiene un objetivo.

En la afirmación “La subdirección brinda estabilidad laboral” 43% estuvieron de acuerdo, 18% totalmente de acuerdo, pueden ser personas con un convenio sindical los cuales siempre podrán tener la seguridad de conservar su empleo, 18% en desacuerdo, 13% indiferentes y 10% totalmente en desacuerdo, por lo que un 28% de empleados viven con incertidumbre ante la opción de seguir conservando su puesto en un futuro.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados generales del estilo de dirección:

Gráfica 1: Estilos de dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.

### 3.2 Reconocimiento

El éxito de una organización depende de las estrategias que se hayan establecido para alcanzar las metas o cumplir con sus objetivos y también de los empleados y la forma en que las ejecutan. El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, demuestra además del gran estilo de dirección que se aplica, el potencial con el que cada uno cuenta para llevar a cabo sus funciones, esto surge del grado de motivación, satisfacción y reconocimiento laboral que posean.

El reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito de una organización, ya que diversos estudios han señalado que influye de manera positiva en la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño que tenga cada trabajador, por lo que si los empleados se sienten valorados en su trabajo, esto contribuirá a generar climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, el funcionamiento de la organización.

“El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados” (Clavería, 2018).

El reconocimiento es un factor positivo en los empleados ya que los motiva a tener un mejor desempeño laboral, esto lo deben considerar todos los altos mandos de las organizaciones pues puede generar gran impacto positivo si se valorara el éxito de los trabajadores y la organización se puede ver beneficiada obteniendo la retención de los empleados y el cumplimiento de las metas de la organización.

Maricruz Torres, directora del Centro de Desarrollo Profesional del ITAM de México, refuerza esta idea señalando que “el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso” (Clavería, 2018).

Las palabras tienen mucho poder sobre las personas, es por ello que si los jefes reconocieran de una forma halagadora cada que un empleado logra realizar un buen proyecto, o ha generado que la empresa tenga mejores resultados, etc., sin duda los empleados se sentirán más valorados y los motivará a implicarse más en las funciones de su trabajo. Seguramente muchos jefes de organizaciones siempre han considerado que una remuneración económica es la mejor forma de reconocer el buen desempeño laboral, sin embargo no es así sobre lo que es el reconocimiento y recibir una compensación.

Según Sosa, existen dos tipos de reconocimiento: el formal e informal. El primero apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior, mientras que el segundo es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada. Se puede poner en práctica con un mínimo de planificación y puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado.

Según Sosa, para alcanzar el reconocimiento formal o la compensación, existen una serie de prácticas que los empleados deben llevar a cabo y esto motivaría a algunos, pero también desmotivaría a otros. El informal, en cambio, no necesita de aprobaciones previas, ya que apunta más bien a reconocer que la gente existe en la empresa (Clavería, 2018). Que un jefe siempre reconozca a los empleados con una compensación además de que generaría más

gastos a la organización seguramente por lo mismo no podría estar reconociendo cada que un empleado fuera exitoso en sus funciones, además como lo menciona el autor provocaría desmotivación en los que no alcanzaran ciertos objetivos para obtener esa compensación. Además las personas que no recibieran compensaciones se sentirían tristes y considerarían que no son tomados en cuenta. El reconocimiento informal por lo tanto sería la mejor opción por la que podría optar un jefe para así no generar disgustos entre trabajadores.

El reconocimiento además de que tiene importante influencia en los trabajadores, el que un jefe lo haga generará que los empleados lo aprecien y será considerado un buen jefe lo cual habla sobre el estilo de dirección y líder que puede ser. Que un jefe siempre sea amable, de las gracias a sus empleados por cualquier cosa a pesar de que sea parte de su trabajo, que sepa reconocer las ideas, esfuerzos, cambios y resultados de cada uno, formará parte de un gran clima organizacional ya que se encontraran personas motivadas y felices, así como tomadas en cuenta por su jefe y esto puede ampliar la comunicación lo cual podrá identificarse al final en el cumplimiento de las metas. Con el reconocimiento también se genera un cambio en los valores organizacionales, además se incrementa la participación. Las principales características del reconocimiento es que debe ser inmediato, personalizado, significativo y relacionado con el comportamiento.

Las afirmaciones que se utilizaron para el análisis sobre este indicador son:

<b>Reconocimiento</b>	2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio
	6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen
	13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras
	23. Entiendo de manera clara las metas de la subdirección
	27. Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización
	18. Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo



La afirmación “Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio” 40% estuvieron de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo, 20% fueron indiferentes, 13% señalaron estar totalmente en desacuerdo y 3% más en desacuerdo. Se encontró que el 65% de los trabajadores se sienten identificados con las metas de la organización lo cual es muy bueno para el clima organizacional pues también se habla de que existe identidad y compromiso de los empleados con la organización.

Se preguntó si consideraban que los esfuerzos que realizan cada uno de los empleados tienen el reconocimiento que se merecen, a lo que 33% dijo estar de acuerdo, 30% fueron indiferentes, 20% estuvieron en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo y 8% totalmente de acuerdo. Podemos decir que 30% consideran que no existe un reconocimiento de su trabajo en la organización y posiblemente el 30% más que se mostró indiferente piense lo mismo por lo que en esta pregunta se obtienen resultados negativos y es cuestión de los altos mandos de la subdirección mostrar más interés y agradecimiento por las funciones que realizan cada uno de los empleados, lo cual puede traer resultados positivos para la organización pues contará con empleados motivados y felices.

En la afirmación “En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras” 30% fueron indiferentes, 23% estuvieron de acuerdo, 20% totalmente en desacuerdo y 20% más, en desacuerdo, 8% totalmente de acuerdo, por lo que un gran número de personas que no se sienten tomadas en cuenta ni valoradas por sus jefes y las actividades que realizan, es importante que los jefes de la subdirección cambien esto ya que como lo mencione anteriormente se trata de tema importante para el clima de una organización el que los empleados se sientan valorados y por lo tanto motivados y felices en el lugar de trabajo, pues influirá directamente en los resultados de su trabajo.

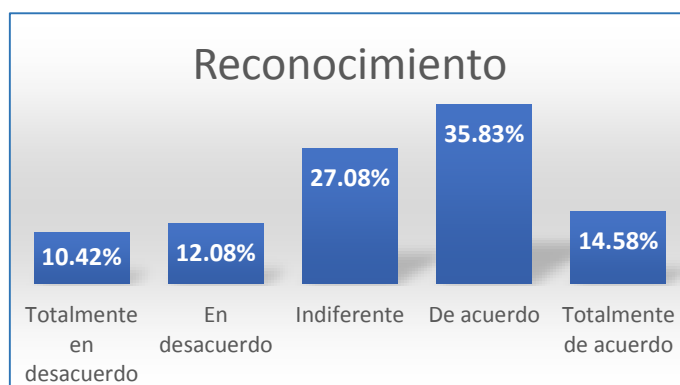
En la afirmación “Entiendo de manera clara las metas de la subdirección” 48% respondieron estar de acuerdo, 15% totalmente de acuerdo, 15% indiferentes, 15% estuvieron en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo, por lo que más de la mitad (63%) de los empleados saben sobre las metas de la subdirección y es bueno debido a que trabajaran con mayor conocimiento sobre las funciones que realizan.

Se preguntó a los empleados de la subdirección si entienden bien los beneficios que tienen en la organización y 48% señaló estar de acuerdo, 33% fue indiferente ante la pregunta, seguramente se trata de personas que desconocen los beneficios y 13% está totalmente de acuerdo; más de la mitad (61%) de los empleados conocen los beneficios que se tienen, 5% estuvo en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo. Esta pregunta contempla parte de lo que los empleados deben conocer generalmente ya que al obtener un empleo se firma un contrato en el que se establecen los derechos o beneficios y obligaciones que se tienen al ingresar a una organización, por lo que resulta extraño que no conozcan de los beneficios.

En la afirmación “Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo” 35% de los empleados fueron indiferentes, no les interesa el buen desempeño ni la permanencia en el puesto, 25% estuvieron de acuerdo, 20% totalmente de acuerdo, 10% totalmente en desacuerdo y 10% en desacuerdo. 45% de los empleados consideran que solo realizando bien tu trabajo seguirás ocupando el puesto.

En la siguiente grafica se muestran los resultados generales sobre la afirmación y las respuestas:

Gráfica 2: Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.

A partir de los resultados obtenidos considero que es necesario que en la subdirección de bachillerato general se realicen más prácticas de reconocimiento ya que como lo mencione

anteriormente es un factor que contribuye para el mejor y mayor logro de las metas de la organización, en el caso de la subdirección de bachillerato general además del cumplimiento de las metas permitirá brindar una mejor atención a los ciudadanos que acudan a ella, debido a que se encontraran con empleados felices y satisfechos con su empleo.

### **3.3 Motivación**

La motivación es la clave para entender por qué los seres humanos nos mantenemos tenaces persiguiendo ciertos logros que nos planteamos a corto y largo plazo. Es la condición necesaria para llegar a lograr nuestras metas y ser mejores personas.

De la Torre (2000) señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”(Motivación, 2002, pág. 15).

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un término que abarca lo deseos, necesidades y anhelos que tiene cada persona.

Vivir sin motivación nos hace entrar en un mundo que nos vuelve mecánicos en el que nos olvidamos de nosotros mismos y de nuestras necesidades.

La motivación es el factor principal que hace que los seres humanos se atrevan a probar nuevas cosas, a cambiar su estilo de vida, es decir, hace que un individuo actúe de una forma determinada para conseguir lo que quiere, por que como seres humanos siempre estamos buscando cosas nuevas y deseando lograr metas para lograr la satisfacción personal. La motivación es el impulso a lo que anhelamos y es muy importante ya que nos hace convertirnos en lo que deseamos.

La palabra motivación deriva de latín motus, que significa “movido” o “de motivo”, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación. En otras palabras seria la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que descubre una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ellos el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado puede ser absoluta o relativa de placer o lujo (López & Reyna, pág. 6).

Algunos autores definen la motivación como un proceso ya que la motivación no es un fenómeno directamente observable, se deduce a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición implica una serie de eventos que van desde la causa o necesidad inicial hasta el logro de esa necesidad, donde surge la satisfacción.

Robbins (2004), la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Motivación, 2002, pág. 15).

A partir de las definiciones anteriores podemos decir que la motivación parte de una necesidad, la cual genera conductas específicas que nos lleven a la satisfacción de la misma. Por lo tanto toda conducta está dirigida a satisfacer necesidades.

En el mundo laboral, nuestras conductas además de buscar satisfacer las necesidades básicas por las cuales nos empleamos, se deben relacionar con los objetivos organizacionales. Por lo que en la motivación laboral la conducta está influenciada por las metas de la organización y simultáneamente el logro de las metas personales.

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Naranjo, 2009, pág. 153).

Si consideramos a la motivación como un proceso, surge lo que se denomina ciclo motivacional, el cual se explica a partir de los siguientes pasos:

- 1.- **Homeostasis.** Es cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- 2.- **Estímulo.** Cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- 3.- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- 4.- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción
- 5.- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- 6.- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior (Administración, s.f.).

Sin embargo cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como: desorganización del comportamiento, agresividad (física, verbal), reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.), apatía y desinterés (Administración, s.f.).

Que un individuo genere conductas negativas afectaran el clima de organización y por lo tanto es cuando surgen conflictos entre compañeros, descuido de la apariencia, pereza al realizar las funciones de trabajo, inconformidad y pesimismo ante cualquier situación pues el individuo no estará feliz por no lograr sus metas.

Trechera (2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Naranjo, 2009, pág. 155).

En las organizaciones el primer motivador en los empleados es el salario, que es la retribución que reciben a cambio de sus tareas, pero también puede influir para que el empleado sea más productivo. Un salario ineficiente vuelve a los empleados apáticos ante su trabajo y por lo tanto también hacia las personas que los rodean.

Otro motivador ideal dentro de las percepciones económicas es que además del salario los empleados reciban retribuciones por logros de algún objetivo por ejemplo en la subdirección de bachillerato general los empleados reciben estímulos por desempeño laboral, de puntualidad, por el día del servidor público, a los docentes por el día del maestro y por actos cívicos.

### **Motivación intrínseca y extrínseca**

La mayoría de los autores suelen distinguir entre dos tipos principales de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La conducta intrínsecamente motivada tiene como objetivo el interés personal en realizarla.

Reeve, resume así la diferencia: “Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado” (Motivación, 2002).

Los incentivos intrínsecos se relacionan más con la persona y con la satisfacción laboral no material que obtiene sobre lo que hace, por ejemplo el empleado obtiene autorrealización, autoestima, ser una persona exitosa, retroalimentación sobre los conocimientos que tiene, reconocimiento social. Aunque surge de la persona también se complementa por parte de la empresa.

Ajello (2003) señala que la motivación intrínseca se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no. La motivación extrínseca, por su parte, obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente con fines instrumentales o por motivos externos a la actividad misma, como podría ser obtener una recompensa (Naranjo, 2009, pág. 166).

La motivación intrínseca surge de lo personal, es decir, todo lo que hace sentir bien a una persona de forma interna y que puede o no compartirlo con los demás. Generalmente emana de las acciones que individualmente se realicen para obtener la satisfacción y no relacionan a terceras personas. Se trata de la forma en cómo se siente la persona independientemente de lo que lo rodea.

La perspectiva conductual enfatiza la importancia de la motivación extrínseca (Santrock, 2002). Esta motivación incluye incentivos externos, tales como las recompensas y los castigos. De forma diferente, las perspectivas humanista y cognitiva enfatizan la importancia de la motivación intrínseca en el logro. La motivación intrínseca se fundamenta en factores internos, como la autodeterminación, la curiosidad, el desafío y el esfuerzo (Naranjo, 2009, pág. 166).

La motivación extrínseca se refiere a la forma en que los factores externos influyen en lo personal, por ejemplo cuando nuestros padres o un jefe reconocen nuestro trabajo o esfuerzo por algo, nos genera satisfacción pero es dado por un reconocimiento externo.

He mencionado antes, que las empresas se basan generalmente en la producción y no toman en cuenta a los empleados pero no se trata de que un hecho sea más importante que el otro sino de que las instituciones y empresas equilibren la importancia para ambos.

Generalmente los motivadores extrínsecos son a los que les damos mayor importancia pues creemos que son los únicos que se relacionan con la organización, pero tenemos que conocerlos más a fondo ya que son todos los incentivos a los que tenemos derecho por ser trabajador y que son los que generalmente brindan la mayoría de las organizaciones.

“Nadler y Tushman (1999) argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, señalan los autores, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados” (Zapata, 2010, pág. 58).

Debemos también recordar que no a todos se les puede motivar de la misma manera; a veces hay trabajos que por su naturaleza dan pocas oportunidades para la motivación, por lo que el empleador debe considerar el equilibrio de todo elemento motivador –extrínseco e intrínseco–. Además, donde la motivación intrínseca puede ser efectiva, las consideraciones económicas sólo pueden conducir a una simple acción que corresponde a la evaluación y la recompensa (Zapata, 2010, pág. 68).

Cuando la organización muestra interés por sus empleados obtienen de ellos un grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

La motivación es un elemento importante que se debe considerar en la administración de personal ya que su reconocimiento garantizará una cultura organizacional sólida y confiable en las empresas e instituciones.

Es importante que la motivación del personal esté relacionada con los objetivos de la empresa. La motivación activa dirige y mantiene la conducta positiva de las personas

El grado de motivación que se obtenga debe ser lo suficientemente relevante para que la persona desarrolle la disposición para aprender y continúe haciéndolo por sí misma, por su propio gusto y para su crecimiento académico y personal.

### **La motivación en los empleados de la Subdirección de Bachillerato General**

Dentro de las principales aportaciones que realizó Elton Mayo, resaltó la importancia que tenían los recursos humanos para las organizaciones y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, sino también lo hace para satisfacer sus necesidades sociales y psicológicas (Catarina).

La motivación es importante dentro de esta satisfacción de necesidades porque cuando esto se logra se presenta la satisfacción laboral y por lo tanto una actitud positiva en el trabajo.

En la organización lo más importante son los recursos humanos pues sin ellos no existiría la organización, y por lo tanto de ellos depende que el rumbo que tome.

En México la importancia de los recursos humanos llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, y estos esfuerzos de obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, esto requiere gente capacitada con conocimientos y habilidades, se encuentra en el lugar y momento adecuados para desempeñar el trabajo (López & Reyna, pág. 2).

La motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. La motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiende a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades (López & Reyna, pág. 2).



El comportamiento humano es complejo y este se ve afectado por diferentes factores. Unos de los elementos que tienen más impacto en los factores tanto internos como externos son el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona, sin embargo existen diversas formas de influir en la motivación de las personas. A continuación presentare algunos de los factores percibidos en la subdirección de bachillerato general, que afectan a los empleados en su motivación y en los que se sienten satisfechos.

La motivación en los empleados de la subdirección de bachillerato general se analizó mediante las siguientes afirmaciones:

<b>Motivación</b>	1. Mi trabajo me resulta estimulante
	29. La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo
	19. Sería más feliz en otra organización
	3. Mi trabajo se valora adecuadamente
	4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales

En la afirmación “Mi trabajo me resulta estimulante” se obtuvieron resultados más cercanos a lo positivo ya que 30% respondieron estar totalmente de acuerdo y 30% más, de acuerdo (60%); 25% fueron indiferentes ante la pregunta, 10% dijeron estar totalmente en desacuerdo y 5% en desacuerdo, por lo que se trata de personas que no son felices y no les genera nada su trabajo, pero tampoco se atreven a probar nuevas cosas, lo cual es malo para el ser humano pues acostumbramos a tu cuerpo y mente a realizar cosas que no te agradan y se convierten en personas que forman parte del ambiente laboral negativo.

En general, por lo que refiere a las funciones y tareas que desempeñan, se puede percibir que la mayoría de los empleados de la subdirección están satisfechos con su trabajo, lo cual es muy importante ya que les gusta la forma en la que contribuyen al logro de las metas de la organización. Esta afirmación se trata de un factor interno ya que se relaciona con la satisfacción personal.

La siguiente afirmación “La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo” se refiere a un factor externo pues se trata de los beneficios que brinda

la organización al empleado, donde 30% de los trabajadores manifestaron estar “en desacuerdo”, 27.5% más, eligieron la opción “indiferente” que por la opción anterior se puede tratar de personas que igual no están de acuerdo con el sistema de pagos; 17.5% optaron por la opción “totalmente en desacuerdo” que se suma a las personas de la primera opción lo cual muestra que una mayoría (45%) está inconforme con el salario que percibe. Esto es necesario tomarlo en cuenta ya que como hemos mencionado antes, la retribución económica es el principal motivador por excelencia que hace mejorar la actitud de los empleados. El 17.5% estuvo “de acuerdo” y 7.5% más “totalmente de acuerdo” suman 25% que están conformes con la retribución por su trabajo y se puede tratar de docentes, los cuales perciben mejor sueldo que la parte administrativa, las cuales fueron las dos partes en las que se divide la aplicación de escalas de clima organizacional.

La afirmación “Sería más feliz en otra organización” se trata de un factor interno, donde 37.5% de las personas votaron por “indiferente”, esta opción siempre me hace pensar cuando son la mayoría, que se trata de personas apáticas ante cualquier situación de su trabajo y como una primera conclusión se puede decir que forman parte del clima laboral negativo.

El 20% estuvieron “en desacuerdo”, 20% de los trabajadores estuvieron “de acuerdo”, y 12.5% “totalmente de acuerdo” las cuales, estas dos últimas forman parte de las opciones afirmativas, por lo tanto 32.5% personas consideran que si serían más felices en otra organización.

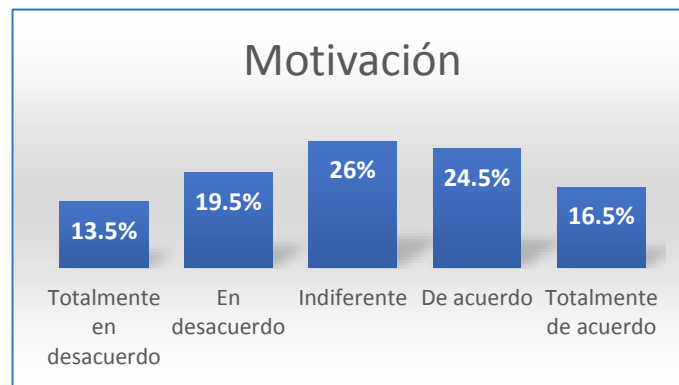
Finalmente 10% están “totalmente en desacuerdo” se trata de personas que están contentas trabajando en la subdirección de bachillerato general lo cual forma parte del clima positivo.

En la afirmación “Mi trabajo se valora adecuadamente” la cual se relaciona con la necesidad de sentirse valioso y tener el reconocimiento de su esfuerzo laboral, 25% fueron “indiferentes”, puede tratarse de personas que no les importa tener un reconocimiento por su jefe por ejemplo y que simplemente se enfocan a realizar su trabajo. 22.5% están en desacuerdo, 22.5% de acuerdo, 15% totalmente en desacuerdo y 15% totalmente de acuerdo. Por lo que se tiene 37.5% de empleados que consideran firmemente que su trabajo se valora y 37.5% de los que piensan que no se valoran las actividades y funciones que realizan.

En la afirmación “Mi trabajo cumple mis expectativas laborales” la cual se relaciona con la seguridad laboral, 32.5% estuvieron de acuerdo, 20% en desacuerdo, 17.5% totalmente de acuerdo, 15% fueron indiferentes y 15% estuvieron totalmente en desacuerdo. Por lo tanto 35% no están conformes con su empleo y un 50% de los trabajadores está satisfecho con su trabajo.

En la siguiente grafica se muestran resultados generales del indicador motivación:

Gráfica 3: Motivación



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.

### 3.4 Ambiente Físico

El ambiente de trabajo es una herramienta laboral que contribuye a que los empleados se sientan en un estado mejor ya que es el lugar en donde se desarrollan todas las actividades durante su jornada.

Es importante además ya que al tener un buen espacio físico donde trabajar los empleados pueden ser más productivos debido a que sus movimientos se los permiten. Un buen espacio es importante tanto para el trabajador que es donde está todo el día como para las personas que visitan la organización, además es la imagen de la organización. El espacio de trabajo debe estar adaptado de acuerdo a las funciones de la organización.

“Estudios sobre ergonomía demuestran como un entorno físico correcto, con las instalaciones adecuadas y bien diseñado, contribuye a la salud y seguridad de los trabajadores” (Serrano, 2004).

Es importante que la organización se interese sobre la salud de los trabajadores, en la mayoría de empleos se les brinda a los trabajadores el derecho a tener seguridad social, sin embargo esto va más allá de tener acceso a una institución pública de salud, los jefes de las organizaciones pueden gestionar los recursos necesarios para tener un ambiente físico agradable, ya que también influye en el estado de ánimo de las personas.

Según Lawton (1986) la relación ambiente-persona viene determinada por la relación entre el nivel de competencia personal y la demanda ambiental.

El ambiente físico también influye para que los empleados sean más productivos, algunas de las características que se deben contemplar en el ambiente físico son: luz suficiente, accesibilidad y seguridad por ejemplo que no sea un edificio antiguo que ponga en riesgo la vida de los trabajadores, que la organización no esté cerca de fábricas ruidosas, que cuente con un espacio donde los empleados puedan estar al aire libre, puede haber salas de descanso donde los empleados puedan disfrutarlas en sus tiempos libres, otra parte importante es el comedor ya que debe ser eficiente y acogedor y con espacio de acuerdo a los empleados que conformen la organización.

Las afirmaciones que se utilizaron para medir este indicador son:

<b>Ambiente Físico</b>	31. La iluminación del área de trabajo es deficiente
	16. El diseño y el espacio físico de las áreas de trabajo se ajustan a las personas en condiciones de higiene y seguridad
	12. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación
	26. Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.

En la afirmación “La iluminación del área de trabajo es deficiente” 35% resultaron estar contentos, 35% fueron indiferentes, ya que 27.5% estuvieron de acuerdo, 17.5% totalmente en desacuerdo, 12.5% en desacuerdo y 7.5% totalmente de acuerdo, por lo tanto son 30% de

personas las que están inconformes con la luz de su área de trabajo. Es necesario que los empleados pidan a los jefes hacer cambios para que las oficinas de la subdirección cuenten con más iluminación.

En la afirmación “El diseño y el espacio físico de las áreas de trabajo se ajustan a las personas en condiciones de higiene y seguridad” un 25% está de acuerdo, 22.5% fueron indiferentes, 20% están en desacuerdo, 17.5 totalmente en desacuerdo y 15% totalmente de acuerdo; por lo tanto 37.5% no consideran agradable el espacio y las condiciones higiénicas, pero una mayoría de personas con 40% creen que las condiciones de higiene y seguridad del trabajo son adecuadas.

En la afirmación “Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación” 32.5% están en desacuerdo, 27.5% totalmente en desacuerdo, 15% totalmente de acuerdo, 12.5% de acuerdo y 12.5% fueron indiferentes. Más de la mitad de los trabajadores, con un total de 60% son quienes consideran que la ventilación es insuficiente.

En la afirmación “Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario” 40% está de acuerdo, 25% fue indiferente, 15% está totalmente en desacuerdo, 12.5% totalmente de acuerdo y 7.5% en desacuerdo; por lo que 22.5% consideran no contar con los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades y un 52.5% consideran que sí.

Las condiciones de trabajo son el “conjunto de factores que afectan de una manera u otra a las conductas de trabajo, es decir, factores que afectan al desarrollo de la actividad laboral” (CSP Grupo, 2019).

Estas condiciones de trabajo han ido evolucionando con el paso del tiempo gracias a que los trabajadores se han manifestado exigiendo mejores oportunidades y derechos laborales. El primer antecedente que se tiene como mejora de estos derechos es la revolución industrial, movimiento que produjo cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales, a partir de la cual países como “...Francia y Alemania fueron pioneros en establecer organismos que legislaran y velaran por las condiciones óptimas de trabajo. Además, se creó en 1975 la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, con el objetivo de realizar estudios de las condiciones de vida y trabajo de las personas, ofreciendo para ello

datos basados en investigaciones para el desarrollo de políticas sociales y laborales”(CSP Grupo, 2019).

Es importante entonces, que toda organización ya sea pública o privada tome en cuenta lo indispensable que es brindar máximas condiciones de trabajo para que el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo sea eficiente y eficaz.

Es necesario que el espacio de trabajo sea un área con ventilación, luz e higiene ya que son condiciones físicas del ambiente que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores. Además, es importante que los jefes se preocupen por la calidad de vida, salud y seguridad de cada uno de ellos dentro de la organización, debido a que forman parte de los derechos y obligaciones que se tienen como empleado y empleador.

La subdirección debe mejorar las condiciones sobre iluminación, se debe tomar en cuenta la intensidad, distribución y resplandor. Lo ideal es que la luz tenga una distribución uniforme en toda el área de trabajo así como la misma intensidad y calidad, todo ello en función de las necesidades y exigencias del trabajo. “Una iluminación inadecuada en el trabajo puede originar fatiga ocular, cansancio, dolor de cabeza, estrés y accidentes. El trabajo con poca luz daña la vista. También cambios bruscos de luz pueden ser peligrosos, pues ciegan temporalmente, mientras el ojo se adapta a la nueva iluminación” (Instituto Sindical de Trabajo, 2019, pág. 77).

“La ventilación es la técnica que permite sustituir el aire interior de un local, considerado inconveniente por su falta de pureza, temperatura inadecuada o humedad excesiva, por otro exterior de mejores características. El sistema de ventilación permite cambiar, renovar, y extraer el aire interior de un recinto y sustituirlo por aire nuevo del exterior” (Riva, 2014).

La ventilación es un factor importante ya que proporciona comodidad y bienestar mediante el suministro de aire limpio.

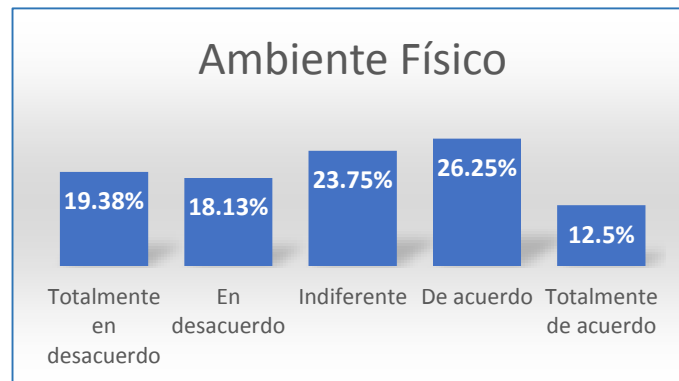
La higiene en el trabajo se refiere al “estudio, reconocimiento y evaluación de las sustancias y factores ambientales derivados del trabajo que pueden incidir negativamente en la salud de los trabajadores” (FeSP, 2015). Su objetivo principal es cuidar y proteger la salud de todos los integrantes de la organización durante el desarrollo de las actividades laborales, a través

de la calidad de los recursos que se utilizan para llevarlas a cabo, es decir, espacio en el que las desempeñan, utensilios, instalaciones, etc.

Si los trabajadores se encuentran en un área de trabajo limitada por ventilación, iluminación e higiene les causara sueño, apatía, incomodidad y hasta enfermedades. Todo ello se verá reflejado en un mal estado de ánimo que influirá en el ambiente laboral.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados generales del indicador:

Gráfica 4: Ambiente Físico



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.

### 3.5 Capacitación

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo del capital humano tanto en su formación profesional como en lo personal. Es importante que las empresas y organizaciones implementen mecanismos que brinden a sus empleados los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo dentro de la organización.

Mondy, R & Noe (2005) afirman, que “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”(Bermúdez, 2015, pág. 5).

La capacitación es una forma de contribuir al desarrollo de las competencias productivas que beneficia a todos los integrantes de una organización ya que cuando una persona está mejor preparada para desempeñar su puesto también motiva a que los que lo rodean quieran ser

mejores en su labor y esto beneficia directamente a la empresa, logrando el cumplimiento de sus metas.

Muchas veces el problema por el que las empresas no invierten en capacitación para sus empleados es porque genera gastos extraordinarios y creen que es una inversión en la que no recibirán ganancias, sin embargo deben tomar en cuenta que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión primordial que le generará ganancias en todas sus áreas, pues sus empleados se volverán más productivos, y la organización tendrá resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad.

Chiavenato (2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (Bermúdez, 2015, pág. 5).

La capacitación para el trabajo tiene como objetivo que el personal adquiera conocimientos, teóricos y prácticos en relación con su oficio o puesto que le permita desempeñar sus funciones o actividades de forma más eficiente y eficaz para que sea un empleado mayormente calificado y productivo.

Esta capacitación depende del interés de la empresa u organización por el cumplimiento de sus objetivos pues al optar por la capacitación de los empleados se benefician empresa y trabajadores, pero sin duda la organización es la más interesada en contar con personal más productivo.

Si bien los empleados deben contar con un conocimiento básico para adquirir su puesto, esto no es suficiente, pues cada organización desempeña labores diferentes por lo que la capacitación ayuda a que los empleados comprendan mejor las actividades que van a desempeñar y de manera más rápida y clara conozcan el funcionamiento de la organización.

La capacitación es muy importante pero muchas veces las organizaciones no pretenden brindarla porque se trata de organizar tiempos y gastos que no están dentro de su planeación, es por esto que cuando buscamos empleo la mayoría de empresas solicitan tener experiencia en el puesto, pues es una manera de evitar invertir en capacitación para los empleados.



“...la capacitación no es un hecho aislado de todo el proceso que lleva a cabo una empresa o institución, sino que forma parte de un todo coordinado que se planifica, se ejecuta y se evalúa. Tiene como fin primordial motivar al recurso humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva” (Bermúdez, 2015, pág. 5).

En el sector público contemplar la capacitación para los empleados es muchas veces aún más difícil ya que las dependencias o instituciones deben tener en cuenta dentro la planeación de su presupuesto los programas que se realizarán tanto los que implican el servicio a la sociedad que es el fin de cada organización, así como los de su trabajo interno y preparación en cuanto a los empleados.

Además, como se menciona en la cita anterior, la capacitación es una forma de motivar a los empleados de la organización para que se sientan en un ambiente de trabajo agradable, esto sucede porque cuando un empleado se siente seguro de realizar las tareas que le fueron asignadas y conoce sobre lo que está haciendo, podrá desarrollar sus habilidades de forma natural lo que le dará satisfacción personal y será un empleado con una buena actitud. Si todos los empleados de la organización generan sentimientos similares, se conseguirá un ambiente laboral positivo ya que cada uno realizará sus funciones con la capacidad necesaria para sentirse bien con su desempeño.

Es por esto que el departamento de recursos humanos que es el encargado de organizar cómo será el desarrollo de los empleados, debe considerar que la capacitación implica inicialmente el lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia capacitándolo cada cierto tiempo, así como su progreso personal y laboral en la empresa al lograrse los objetivos de cada uno.

De acuerdo con Mitchell (1995):

Los beneficios que la capacitación tiene para el personal son:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual” (Bermúdez, 2015, pág. 6).

Los beneficios mencionados contribuyen al desarrollo del empleado dentro de la organización pero también es importante señalar cuales son los beneficios que genera la capacitación como acceso a la sociedad, finalmente es el objetivo principal en la administración pública: servir a los ciudadanos.

Con la capacitación se pretende buscar la mejora del desempeño de los servidores públicos para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, fortaleciendo las capacidades de los servidores para el logro de los objetivos institucionales.

En México, la Ley del Servicio Profesional de Carrera, hace referencia a la necesidad de que exista la capacitación en la administración pública, para entenderlo mejor en su artículo 2° señala que: “El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”.

En el artículo 44° se menciona que: “La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública. La Secretaría emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias”.

Y finalmente en el Artículo 46° se mencionan los objetivos de la capacitación: “1. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos; 2. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa; 3. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades

profesionales adquiridas” (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2003).

Mencionado lo anterior, en general en la administración pública la capacitación pretende tener servidores públicos que conozcan de sus funciones y se desempeñen adecuadamente para que brinden un servicio de calidad a la sociedad.

A partir de la escala de medición aplicada analizaremos si en la subdirección de bachillerato general existe o no capacitación y como la perciben los empleados, es decir, si están conformes o no.

Las afirmaciones que se hicieron en cuanto al indicador “capacitación” son:

<b>Capacitación</b>	33. Los jefes promueven la capacitación que se necesita
	10. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas
	11. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo
	30. Existen oportunidades para superarse
	7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios

Recordemos que la muestra fueron 40 trabajadores de la Subdirección de Bachillerato General y para la pregunta “los jefes promueven la capacitación que se necesita” 32.5% estuvieron en desacuerdo, 27.5% fueron indiferentes, 27.5% dijeron estar de acuerdo, 12.5% totalmente de acuerdo y 10% totalmente en desacuerdo; por lo tanto son un 42.5% que piensan que los jefes no promueven la capacitación, más los indiferentes.

En la afirmación “Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas” 27.5% fueron indiferentes, 27.5% estuvieron de acuerdo, 22.5% en desacuerdo, 12.5% totalmente de acuerdo y 10% totalmente en desacuerdo; un 40% muestran una referencia positiva del clima organizacional que son quienes consideran que si son atendidas las sugerencias sobre el trabajo. Esta

afirmación es importante ya que el que los empleados se sientan tomados en cuenta puede ayudar a solucionar problemas en la organización.

En la afirmación “Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo” un 35% estuvo de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo, 15% indiferente, 15% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo. Más de la mitad con un 60% son quienes piensan que si existe una autonomía en las actividades que desarrollan, con un 25% son quienes no tienen autonomía, lo que implica que puede tratarse de personas que dependen de un superior para la realización de sus funciones esto puede ser malo porque es un factor que inhibe la capacidad del desarrollo potencial de los empleados.

El 30% de los empleados entrevistados se mostraron indiferentes ante la pregunta sobre si existen oportunidades para superarse, 25% de ellos dijeron estar en desacuerdo, 22.5% de acuerdo, 12.5% totalmente en desacuerdo y 10% totalmente de acuerdo; por lo que 37.5% consideran que no existen oportunidades para superarse y un 32.5% dicen que sí. Esto es malo ya que como mencione anteriormente el que exista oportunidad de superarse en la organización habla sobre la estabilidad de la misma y por lo tanto la que les puede brindar a sus empleados, además de la confianza.

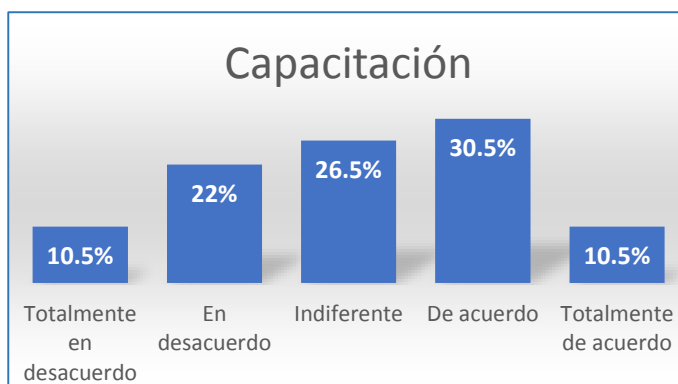
Sin embargo, en la subdirección de bachillerato general si hay oportunidades para superarse, mediante prestaciones que brinda el sindicato. Existen dos formas en las que los trabajadores pueden continuar sus estudios, una de ellas es mediante cursos en línea que el sindicato abre y permite que los trabajadores puedan prepararse de acuerdo a los cursos que ellos elijan, al final de estos cursos su preparación sirve también para que los trabajadores concursen para obtener un mejor puesto. Otra forma de ayuda que reciben mediante el sindicato es a través de convenios que tiene con diversas escuelas donde el sindicato subsidia un porcentaje del costo de inscripción.

En la afirmación “Si necesito ayuda por exceso de trabajo se me dan los medios necesarios” 40% está de acuerdo, 32.5% fueron indiferentes, 15% están en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo y 2.5% totalmente de acuerdo. Un 42.5%, quienes forman una mayoría, siendo

además positiva en la afirmación lo cual es bueno ya que provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados generales sobre la capacitación:

Gráfica 5: Capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.

Los jefes deben de promover la capacitación porque es un factor que mejora los resultados de la organización y esto se logra porque las funciones se realizaran entonces con mayor empeño e inteligencia lo cual nos puede ayudar a prevenir accidentes tanto en la administración pública por ejemplo en la toma de decisiones, como en una empresa privada, accidentes en el personal operativo.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida, ya que es un factor de motivación y retención de personal pues la organización permitirá a los empleados desarrollarse profesionalmente lo cual les brinda confianza y seguridad laboral. Sin embargo, la capacitación en el sector público no toda la responsabilidad es del gobierno ni de sus instituciones; pues también está lo que quiera cada empleado. En ellos debe haber un deseo de superarse y de buscar formas de aprender para hacer las cosas cada día mejor.

### **3.6 Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son importantes ya que a través de ellas se van generando los lazos entre las personas y los cuales pueden perdurar es cuando se convierten en amistad por ejemplo. El ser humano es un ser social por naturaleza por lo que siempre necesitara estar rodeado de personas y necesitara de ellas.

En un grupo, organización o comunidad permiten el desarrollo integral del ser humano, con lo cual también se desarrollan habilidades y destrezas para la sana convivencia que es su principal objetivo.

“Las relaciones interpersonales son una permanente búsqueda de convivencia e integración entre personas de diferentes culturas, religiones, edades, razas, profesiones y características personales. Al entrar en contacto con otras personas, enriquecemos nuestro mundo interior y construimos nuevas experiencias y conocimiento, pero en esas relaciones humanas pueden aparecer dificultades para comunicarnos con tolerancia, respeto y comprensión” (Relaciones Interpersonales, 2018).

A través de ellas, intercambiamos formas de pensar, sentir y actuar con las personas que nos rodean y surgen a partir de la personalidad de cada individuo.

En nuestra vida diaria estamos creando relaciones interpersonales pues estamos relacionados con personas y nuestro desempeño diario implica estar con seres humanos los cuales tienen diferentes ideas, valores, estilos de vida, creencias, costumbres, intereses, a partir de los cuales siempre se genera un aprendizaje.

“Las relaciones interpersonales, que pueden estar basadas en sentimientos y emociones, como el amor y la amistad; en afinidades como el arte, el estudio o el deporte; en el trabajo o interés por los negocios, y por cualquier actividad social en general, proveen refuerzos sociales para favorecer la adaptación al medio ambiente” (Relaciones Interpersonales, 2018).

Son importantes además porque nos permiten generar una diversidad de pensamientos que nos permitan adaptarnos a todos los seres humanos que conozcamos día con día y no ser personas negativas ante las diversas conductas que observemos o rechazo, por lo que ayuda a evitar la discriminación entre la sociedad respetando opiniones y personalidades.

La comunicación es parte importante de las relaciones interpersonales ya que sin ella difícilmente podrán desarrollarse de la forma adecuada, pues nos permite expresarnos, mostrar sentimientos y aprender a escuchar a los demás y entenderlos.

“El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y un alta desconfianza social (Bauman, 2007). En el contexto organizacional, lo anterior llevaría a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, pudiendo en algunos casos terminar en grupos de trabajo que no serían más que una junta de egoísmos y miedo al prójimo” (Gallardo, 2010, pág. 193).

En las organizaciones es de suma importancia que los jefes promuevan por ejemplo el trabajo en equipo pues es una de las actividades que permitirán el desarrollo de las relaciones entre los trabajadores. Generar ideas de apoyo entre compañeros también fomenta la sana convivencia.

Las afirmaciones utilizadas para el análisis del indicador son:

<b>Relaciones Interpersonales</b>	35. Es muy frecuente que haya enfrentamientos y conflictos entre los compañeros
	34. Existe buena comunicación entre compañeros
	32. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo
	28. En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto
	9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita

En la afirmación “Es muy frecuente que haya enfrentamientos y conflictos entre los compañeros” 32.5% fueron indiferentes, 27.5% estuvieron en desacuerdo, 25% totalmente en desacuerdo y 15% de acuerdo; por lo que 52.5% opinan que no hay conflictos en la subdirección.

En la afirmación “Existe buena comunicación entre compañeros” 37.5% estuvieron de acuerdo, 35% se mostraron indiferentes ante la pregunta, 15% estuvo totalmente de acuerdo,

7.5% totalmente en desacuerdo y 5% en desacuerdo; por lo que 52.5% consideran que en la subdirección existe buena comunicación.

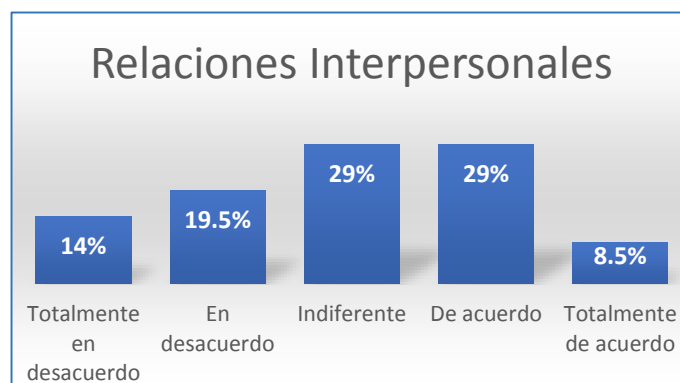
En la afirmación “Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo” 32.5% fueron indiferentes, 27.5% estuvieron totalmente en desacuerdo, 20% en desacuerdo, 17.5% de acuerdo y 2.5% totalmente de acuerdo. Se tiene una minoría de 47.5%, quienes están conformes con equipo de trabajo ya que no los hace sentir incómodos.

En la afirmación “En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto” 37.5% estuvo de acuerdo, 25% fueron indiferentes, 22.5% estuvieron en desacuerdo, 10% totalmente de acuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

En la afirmación “Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita” 37.5% estuvo de acuerdo, 22.5% en desacuerdo, 20% indiferente, 15% totalmente de acuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

En la siguiente grafica se muestran los resultados generales del indicador.

Gráfica 6: Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la escala de medición.



## **Propuesta de mejora para el clima organizacional de la subdirección de bachillerato general**

Todos los seres humanos tenemos ideales de lo que queremos ser en la vida, y estamos empeñados en tratar de alcanzarlos. Muchas veces la motivación de los empleados no se relaciona con la organización a la que pertenecen. Sin embargo, cuando se logra alinear el movimiento de la organización con el de sus miembros, se producen grandes efectos tanto de productividad como de satisfacción. Esto se logrará teniendo sensibilidad e inteligencia para encontrar los factores clave que permitan lograrlo.

Es necesario entender además, que la gente ya está motivada. Salvo casos excepcionales de estudios personales, todo el mundo tiene una necesidad de hacer algo a lo que asigna valor y esfuerzo, por lo tanto el verdadero desafío no es “encontrar la motivación”, sino "desarrollarla", es decir, crear las condiciones necesarias para alinearla con la efectividad de la organización y esto se logra a partir de la aplicación de todos los indicadores utilizados para el análisis.

Para desarrollar la motivación de la gente es indispensable referirse a la satisfacción de necesidades ya que, en el trabajo se satisfacen o frustran por factores de carácter personal o los referentes al trabajo en sí.

En una organización esto es un gran reto, ya que el hombre es complejo y altamente variable y no siempre responde del mismo modo a los mismos estímulos, es decir, todos somos diferentes por lo que muy rara vez alguna situación o cosa podrá motivar a más de dos personas de la misma forma, claro que tampoco una organización podrá responder a las necesidades particulares de cada trabajador, pues se trata de un trabajo con grupo de personas con “fines en común”, esos fines se refieren a cumplir con las funciones que desempeña la organización. Es por ello que los empleados deben tener en cuenta ese reto en el que están, sin embargo, en las propuestas que mencionare se trata de generar mejoras para una mayoría consciente del papel que desempeña dentro de la organización.

Otra parte importante que se debe contemplar es que lo que se debe buscar es el compromiso de la gente con la organización, ya que este es el resultante de la satisfacción de ambos actores (empleado-organización) a partir del cumplimiento de las expectativas de cada uno.

Menciono como primer referente a la motivación debido a que considero que es el indicador que más puede definir el rumbo de la organización, debido a que se relaciona en general con la satisfacción de necesidades de los trabajadores, por lo tanto si logran cumplirse un empleado estará feliz y sus relaciones interpersonales se desarrollaran positivamente, además que se capacite a los trabajadores será con el apoyo del directivo o jefe que se relaciona con dos indicadores más. Como mencione en el capítulo tres un jefe puede ser parte de la motivación de los empleados, a partir del cual se dará el reconocimiento, lo cual también es un factor de motivación. Finalmente el ambiente físico lo crean todos los indicadores anteriores, pero es importante porque es el lugar donde se desarrolla todo el clima organizacional.

A continuación menciono mis propuestas que se relacionan con todos los indicadores del análisis para que se mejore el clima de la subdirección de bachillerato general.

**1. Incentivos económicos.** Algunos de las técnicas que se utilizan para motivar a los empleados son que las remuneraciones y los incentivos valgan la pena y compensen el esfuerzo y el éxito.

Esta es una parte importante ya que un sistema de remuneraciones inequitativo o arbitrario es un poderoso inhibidor de la motivación.

**2. Interés por las actividades que realizan.** Que la tarea en si misma despierte el interés de los empleados para que puedan generar sugerencias para mejorar la organización, permitirá que el trabajador se sienta útil y que sus propuestas son tomadas en cuenta y reconocidas.

**3. Ambiente físico.** Que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable (con estacionamiento, excelente temperatura en el ambiente, limpieza, luz, espacio) permiten que el empleado se sienta motivado a realizar sus funciones pues estar en un ambiente agradable y limpio hace sentir a las personas con una mejor actitud para trabajar.

**4. Mejorar la comunicación.** Lograr que la comunicación sea cómoda, fluida, cordial, con respeto y tolerancia, facilitará una buena coordinación del trabajo y la solución rápida a problemas que se puedan presentar en la organización.

**5. Generar interés profesional.** Que el ambiente entre trabajadores genere interés por emplear más esfuerzo para mejorar su futuro profesional, y que haya toda posibilidad de demostrar y mejorar en su crecimiento laboral.

**6. Empleados con valores.** El trato entre los trabajadores debe ser cordial, con respeto y amable, no debe existir mala actitud ni descalificaciones en la organización.

**7. Valorar a nuestros empleados.** Que el trabajador note que existe preocupación por él y por el grupo de trabajo, facilita la integración entre los integrantes de la organización. Es importante demostrar el reconocimiento de los logros.

**8. Disponibilidad de Recursos.** Como parte de su obligación de garantizar la efectividad de sus empleados, el jefe inmediato tiene la responsabilidad de asegurar que éstos dispongan de todos los recursos que necesitan para cumplir con sus tareas.

**9. Autoridades responsables.** Muchas veces la motivación de los empleados surge a partir de cómo perciben la actitud de su jefe, es por eso que es necesario que la organización tenga autoridades atentas a los intereses y ambiciones personales de sus empleados, y que entiendan como su responsabilidad llevar al máximo la posibilidad de poder contribuir para que estas se cumplan.

**10.- Que los empleados muestren interés.** Los empleados de las organizaciones deben ser competentes pues día a día se ve mayor demanda para todo tipo de empleos y cada vez menos oportunidades de obtener un trabajo que cumpla con nuestras expectativas. Es por eso que para que la capacitación funcione además de que es un tema que debe tomar en cuenta la organización, no debemos olvidar que esta también es posible solo si los empleados muestran interés de realizarla. He escuchado muchas veces que en el sector público existe una gran apatía por cambiar modos de operación en cuanto al servicio que brindan las instituciones, esto claro, generalmente por los empleados que llevan mucho tiempo en su puesto y se resisten al cambio y no consideran que afectan el rendimiento de la organización.

**11.- Capacitación en todos los niveles.** Los altos mandos son lo que pueden cambiar la forma de organización de la institución, deben tomar en cuenta la importancia de la

actualización permanente que se debe dar a los empleados para la ampliación de conocimientos en la forma de realizar sus funciones. Por lo tanto se debe considerar la capacitación del personal para todos los niveles pues muchas veces se tiene la idea de que solo vale la pena dar entrenamiento de buena calidad para quienes ocupan los niveles de gerencia y dirección de las organizaciones, olvidando que los niveles operativos también requieren de una capacitación aunque no sea en el mismo grado de actualización.

**12.- Uso de tecnologías.** La capacitación continua actualmente también implica aprender a utilizar nuevas tecnologías, sobre todo en el sector público existen personas que por la antigüedad que tienen en el puesto no saben mucho sobre el tema y esto es un gran problema pues cada día es más indispensable aprender a comunicarnos, realizar trámites, solicitar información y demás cosas a partir de la tecnología.

Esto es un tema de suma importancia y se puede volver un problema ya que el abandono de herramientas utilizadas que daban al trabajador tranquilidad y estabilidad laboral para el cumplimiento de funciones, por tecnologías no conocidas puede causar una actitud negativa por la resistencia al cambio y el miedo a lo desconocido, pero es necesario que la organización trabaje sobre la capacitación de este personal, en virtud de que muchos informes y trabajos deber ser realizados en línea.

**13.- Contratar a personas con el perfil adecuado.** Las organizaciones tienen ya establecidas las funciones que deben realizar cada puesto, por lo tanto conocen el perfil de empleados que necesitan para cumplirlas, un problema de la administración pública es que puede generarle más gastos tener que capacitar a empleados que no cumplen el perfil necesario para el puesto, por lo que cuenta con personal inadecuado para concretarlas y muchas veces también existen recursos humanos en exceso es por eso que surge la duplicidad de funciones, al final solo convierten el servicio que se brinda a la sociedad en procesos tardados, ineficientes y la sociedad lo traduce en burocracia. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos y en los que no cubren el perfil necesario.

**14.- Adquirir la responsabilidad del cumplimiento de funciones de la organización.** En el sector público como en una empresa privada se debería asumir en forma conjunta entre el empleado y la organización la responsabilidad del cumplimiento de las funciones que brinda la organización, es decir, la competitividad de una organización estará fuertemente ligada a la competencia profesional de sus colaboradores, por lo tanto es importante la capacitación para lograr ambas cosas. Para ser considerada una organización competente debe contar con empleados que estén en constante desarrollo de sus habilidades y destrezas.

**15.- Desarrollar el potencial.** Cuando se habla de que la capacitación contribuye a "desarrollar el potencial" de las personas, se refiere a la capacidad de asumir tareas de mayor complejidad o nivel, o mantener su tarea actual evolucionando junto con la tecnología y demás tareas. Esto puede beneficiar a la subdirección dividiendo las funciones de manera equilibrada donde todos los trabajadores tengan actividades que realizar durante su jornada, pues noté que muchas veces algunos trabajaban más que otros.

Esto también beneficia al trabajador pues será tanto más "empleable", cuanto más haya mejorado sus aptitudes, y preparado para desarrollar su potencial. A su vez, cuando la organización realiza actividades de capacitación, mejora el servicio que brinda a la sociedad.

**16.- Tomar en cuenta las diferencias personales.** Se debe considerar que no todos los empleados avanzan a la misma velocidad, con las mismas técnicas, en los mismos temas en cuanto a la capacitación. Algunos prefieren leer, otros escuchar, unos prefieren trabajos grupales, otros individuales. Es una propuesta que sin duda solo aplica a las organizaciones que cuenten con pocos empleados, sin embargo puede generar grandes resultados pues al sentirse tomados en cuenta los empleados, la organización tendrá su compromiso.

**17.- Capacitación constante.** Para que se tenga un eficaz rendimiento laboral. En general mientras más capaces sean las personas que colaboran con nosotros, podremos alcanzar metas más altas. Porque así lo manifestaron los servidores públicos encuestados.

**18.- Capacitación obligatoria.** La capacitación al personal debería ser obligatoria ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización. Ayuda a lograr crecimiento a nivel técnico, de cultura organizacional, de competencias y de imagen de la organización.

**19.- Establecer las funciones de cada puesto.** Para saber el desarrollo de las actividades, a fin de obtener un máximo desempeño de cada uno de los empleados se deben establecer las funciones que se desempeñaran según el puesto desde el primer día de trabajo. Para esto además, cada institución debe contar con un manual de organización, instrumento administrativo del cual carece la subdirección de bachillerato y debe estar disponible para consulta pública.

**20.- Buzón de sugerencias o reunión mensual.** Con el objetivo de que el jefe escuche y atienda las inquietudes de los empleados, se recomienda que implementen un buzón de quejas y sugerencias o bien que cada mes el jefe organice una reunión para escuchar opiniones, o aportaciones que puedan hacer cada uno de los empleados de la subdirección.

## Conclusiones

La Subdirección de Bachillerato General es una dependencia de la Secretaría de Educación que se encarga de planear, organizar y controlar el funcionamiento de las escuelas preparatorias oficiales e incorporadas a la misma, que ofrecen bachillerato. Debido a sus funciones se encarga de atender a maestros y alumnos, está en atención al público y es por ello la importancia de analizar su clima laboral ya que este afecta directamente en el funcionamiento y desarrollo de la organización. Sin embargo, aunque al analizar una organización su clima no resulte del todo favorable, es necesario reconocer el trabajo de los servidores públicos y en general de todo trabajador ya que sin ellos no existirían nuestras organizaciones y el clima organizacional siempre podrá modificarse para lograr que sea positivo.

Algunos de los factores que hacen que exista un mal clima organizacional son: un bajo sistema de pagos, tareas y responsabilidades mal definidas, que haya lucha entre grupos y por lo tanto trabajos divididos y mala comunicación, que no exista un reconocimiento del trabajo del día a día de los empleados, que la alta dirección, mandos y jefes, sean incompetentes, o no apoyen ni muestren interés por los integrantes de la organización, falta de participación en las decisiones autocráticas y favoritismos, que las instalaciones sean deficientes, y muchas razones más que permiten definir el clima laboral.

Considero que en la subdirección de bachillerato general existe mucha apatía de los empleados por participar y opinar en general sobre cualquier tema, esto pude notarlo cuando en el primer acercamiento que tuve a cada uno de ellos para pedirles su ayuda para contestar la escala de clima organizacional utilizada para mi investigación, muchos se rehusaban a hacerlo o contestaban de una forma indiferente, lo cual es una primera mala impresión del clima que se vive en la organización, pues se trata de servidores públicos que atienden a maestros y alumnos para diversos trámites de acuerdo a sus funciones, por lo que cualquier persona que trabaje en atención al público debería ser amable. Debido a esta apatía, como lo mencione en el capítulo dos solo 40 personas de 56, fueron las que contestaron la escala de medición.

En el indicador sobre motivación encontré que existe una gran apatía ya que la opción “indiferente” es muy frecuente y aunque las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”

muestran los resultados positivos, por lo que en general la subdirección tiene a gran número de los empleados que se encuentran motivados por la organización, siguen sin ser resultados tan favorables ya que la meta de la organización es que todos sus empleados estén felices en la mayoría de los aspectos que contemplan la relación de los recursos humanos y con la indiferencia que existe dudo que su motivación sea realmente positiva.

Es importante que para que la motivación del personal tenga éxito, coincidan los intereses personales del trabajador y los intereses de la organización, es decir, que el empleado a partir de la organización tenga metas que cumplir por ejemplo, ascender de puesto cada que pueda hacerlo mediante la profesionalización de los servidores públicos, a través del llamado escalafón pueden obtener cada cierto tiempo una oportunidad para tener un mejor puesto dentro de la organización.

La Subdirección de Bachillerato General apoya a los empleados a que puedan seguir con sus estudios para obtener una mejor preparación profesional, lo cual lleva a una satisfacción personal y laboral.

Esta parte se relaciona con la capacitación que reciben los empleados ya que a través de ella pueden mejorar sus habilidades y fortalezas para la realización de su trabajo, convirtiéndolos en personas con mayor confianza, ya que el desarrollo de sus actividades será con mayores conocimientos teóricos y prácticos.

Además en el sector público, es importante contar con trabajadores que cumplan con la preparación adecuada para que las funciones que realice cada institución que es en beneficio de la sociedad se cumplan con eficiencia y eficacia y contribuyan a la mejora en prestación de servicios por parte del gobierno.

En la capacitación de acuerdo a los resultados de la escala aplicada se muestra que la mayoría de los empleados están “de acuerdo” en las afirmaciones establecidas por lo que los jefes de la subdirección promueven medianamente la capacitación para los empleados, así mismo aproximadamente la mitad de los empleados tienen una buena comunicación con el jefe y si se les brindan los recursos básicos para el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto a las relaciones interpersonales se obtuvieron el mismo nivel de respuestas entre personas indiferentes y las que estaban de acuerdo en las afirmaciones por lo que se muestra



mucha apatía en este indicador, por lo tanto considero que debe reforzarse la comunicación, el fomento de valores, y el apoyo del jefe a los empleados como ejemplo general y motivador para todos en la organización.

En cuanto a las afirmaciones positivas podemos decir entonces que en la subdirección la mitad de las personas se sienten cómodas con su trabajo, que si surge algún conflicto se soluciona con orden y respeto pero que no mantienen una gran relación de amistad entre compañeros. Por lo que es necesario que desde los jefes se promueva la sana convivencia dentro de la subdirección ya que las relaciones interpersonales son el primer factor que determinaran el clima organizacional pues se relacionan con la distintas personalidades de los individuos que integran a la organización y definirá la tolerancia con la que se tratan.

En los estilos de dirección se encontró que una mayoría eligieron la opción “de acuerdo” por lo que a partir de las afirmaciones utilizadas se puede decir que los jefes de la subdirección son accesibles y mantienen buena comunicación por lo menos con la mitad de los empleados. Además los trabajadores consideran que los jefes cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y se sienten apoyados por ellos. También se encuentra que la subdirección brinda estabilidad laboral, sin embargo, es necesario que los jefes compartan y tomen en cuenta un poco más a los trabajadores explicándoles ocasionalmente el motivo de las decisiones que se toman, claro, solo las que tengan un efecto en todo el personal y sean de relevancia para el desempeño laboral.

En cuanto al estilo de dirección es importante mencionar que durante el proceso de estudio, en este indicador encontré deficiencias pues cambiaron hasta tres veces de jefe, 3 personas ocupando el cargo de subdirector en un año me parece que muestra gran inestabilidad a la organización y puede ser un factor para que los empleados muestren tanta indiferencia y más en el resultado de estilo de dirección.

En cuanto al reconocimiento, los trabajadores de la subdirección se sienten implicados en el éxito y buen funcionamiento que brinda la organización, aunque se muestran indiferentes ante saber si se valoran o no las aportaciones innovadoras que puedan darse a los jefes. La mayoría de los empleados entiende las metas de la subdirección y los beneficios que tienen por formar parte de ella, y pocos consideran que de un buen desempeño depende la permanencia en el cargo ya que en este punto la mayoría se muestra indiferente.

Finalmente en cuanto a los resultados sobre el ambiente físico los trabajadores consideran que no cuentan con luz ni ventilación suficiente en su espacio de trabajo, pero si cuentan con los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, se recomendaría que la subdirección mejore las condiciones en cuanto al espacio e higiene de sus instalaciones.

La subdirección debe tomar en cuenta las cuestiones que debe mejorar, pues si los jefes no toman en cuenta el realizar cambios, la subdirección seguirá siendo una organización con resultados en cuanto a sus funciones medianamente eficiente y eficaz, es decir, sin mayor trascendencia.

## Referencias bibliográficas

- Achua, L. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. España: Cengage.
- Administración, B. d. (s.f.). *Blog Administración*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de <http://queesesodelaadministracionfinanciera.blogspot.com/>
- Ander, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. México: El Ateneo.
- Arellano, D. (2009). *La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico*. NuevoMundo.
- Barenstein, J. (1981). *El Análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. biblat, 20.
- Bermúdez, L. A. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. Redalyc, 1-25.
- Castillo, J. (1988). En *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid: Akal.
- Catarina. (s.f.). Recuperado el 26 de septiembre de 2018, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl\\_m\\_md/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Clavería, A. (22 de octubre de 2018). *mba & educación ejecutiva*. Obtenido de La importancia de reconocer a los empleados .
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- CSP Grupo. (26 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://cspgrupo.com/condiciones-optimas-de-trabajo/>
- Enciclopedia Virtual*. (2007). Obtenido de euemed.net: <http://www.euemed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

- FeSP. (2015). Obtenido de <http://riesgoslaborales.feteugt-sma.es/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-relacionados-con-la-higiene-en-el-trabajo/>
- Flores, A. P. (2016). *Los empleados felices son clave para las empresas en 2016*. Forbes.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México*. (13 de Junio de 2017). Obtenido de <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gc t/2017/jun134.pdf>
- Gallardo, R. (2010). *El Impacto De Las Relaciones Interpersonales En La Satisfacción Laboral General*. Revista de psicología, 193-201.
- García Cueto, E. (s.f.). *Escala del clima laboral*.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Redalyc, 43-61.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Instituto Sindical de Trabajo, A. y. (26 de marzo de 2019). *La Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo*. Obtenido de <http://www.istas.ccoo.es/descargas/gverde/ILUMINACION.pdf>
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. (10 de Abril de 2003). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México*. (1981). Obtenido de <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig017.pdf>
- López Díaz, L. H., & Reyna Palomo, C. (s.f.). *Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. México.
- Motivación. (2002). México: Cursos Psicología Organizacional.
- Naranjo, M. L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Redalyc, 33(2), 153-170.

- Omnia. (Octubre 2017). *El ambiente laboral, la importancia del diseño del lugar de trabajo*. Vanguardia.
- Pérez, M. G. (2016). *Los diferentes estilos de dirección en las empresas*. Publicaciones didácticas, 23.
- RAE. (s.f.). <http://conceptodefinicion.de/organizacion/>.
- Ramió, C. (2012). En *Teoría de la Organización y Administración Pública* (pág. 302). Barcelona: Tecnos.
- Relaciones Interpersonales. (5 de Diciembre de 2018). *Quesignificado.com*.
- Riggs, W. (1979). *En busca de una organización racional*. Revista de Ciencias Sociales.
- Riva, P. (18 de Agosto de 2014). *hisetra388*. Obtenido de <http://hisetra388.blogspot.com/2014/08/ventilacion.html>
- Rivas, L. A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Redalyc, 11-32.
- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del valle.
- Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del valle.
- Secretaría de Educación.
- Serrano, À. (Abril de 2004). *El entorno físico de trabajo*. 16. España: Gestión Práctica de Riegos Laborales.
- Solaas, H. (s.f.). *¿Cómo motivar a los trabajadores en la organización?*
- UNAM. (2006). *Teoría de la organización*. México.
- Zalazar, R. J. (2011). *La organización como estructura burocrática*. En *Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones* (pág. 297). Buenos Aires: EUMED.

Zapata, G. J. (2010). *Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de la agencia*. Pensamiento y gestión(29), 56-86.

## Anexos

### Modelo de la escala de medición del clima organizacional

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Indiferente 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

1	Mi trabajo me resulta estimulante	1	2	3	4	5
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	1	2	3	4	5
3	Mi trabajo se valora adecuadamente	1	2	3	4	5
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	1	2	3	4	5
5	La subdirección brinda estabilidad laboral	1	2	3	4	5
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
7	Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios	1	2	3	4	5
8	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5
9	Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita	1	2	3	4	5
10	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	1	2	3	4	5
11	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
12	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	1	2	3	4	5
13	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	1	2	3	4	5
14	Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman	1	2	3	4	5
15	Las relaciones con mis jefes son buenas	1	2	3	4	5
16	El diseño y el espacio físico de las áreas de trabajo se ajustan a las personas en condiciones de higiene y seguridad	1	2	3	4	5
17	Me siento realmente apoyado por mis superiores	1	2	3	4	5
18	Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo	1	2	3	4	5
19	Sería más feliz en otra organización	1	2	3	4	5

20	Los jefes son accesibles	1	2	3	4	5
21	El jefe desconfía del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
22	En general estoy satisfecho con mi jefe	1	2	3	4	5
23	Entiendo de manera clara las metas de la subdirección	1	2	3	4	5
24	Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan	1	2	3	4	5
25	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos	1	2	3	4	5
26	Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	1	2	3	4	5
27	Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización	1	2	3	4	5
28	En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto	1	2	3	4	5
29	La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo	1	2	3	4	5
30	Existen oportunidades para superarse	1	2	3	4	5
31	La iluminación del área de trabajo es deficiente	1	2	3	4	5
32	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	1	2	3	4	5
33	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	1	2	3	4	5
34	Existe buena comunicación entre compañeros	1	2	3	4	5
35	Es muy frecuente que haya enfrentamientos y conflictos entre los compañeros	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñiz Fernández & García Cueto, S/F.